Yıl:12 Sayı:34 / Aralık 2004 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi www.ekocerceve.com ISSN:1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Takım Gibi Ortaklık Dizaynı



DOSYA: ORTAKLIKLAR

- Ortaklıkların Finansmanı
- Osmanlı'da Birlikte Yaşama Uslûbu
- Avrupa Ortaklık Kültürü
- İslâm Ülkeleriyle Ortaklık Serüvenimiz
- Paylaşmayan Paylaşılır
- Dev Şirketlerin Başarısız Evlilikleri
- Şirketlerin Sinerjik Birleşmesi



GİRİŞİM

Çin yüzünden 2000'de üretimini durduran Dampa İplik, radikal bir kararla fantezi ipliğe yöneldi ve sektöründe ilk üç arasına girmeyi başardı.

Mustafa DAMAR



YÖNETİCİ

Aldığı bursun bile zekatını veren Haluk İmamoğlu, "Biz bereketin peşindeyiz, kazancın değil" diyor.

Haluk İMAMOĞLU



YENİ NESİL

Babasının hizmet amaçlı başlattığı girişimi, "ÖZÜ" koruyarak geliştirdi ve Avrupa standartlarında bir matbaa kurdu.

Mustafa TAVASLI

Yıl:12 Sayı:34 / ARALIK 2004 ISSN-1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Sahibi
Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
(MÜSİAD) Adına
Dr. Ömer BOLAT

Genel Yayın Yönetmeni
Hayati BAYRAK

Yayın Yönetmeni
Şükrullah DOLU

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Hüseyin KAHRAMAN

Haber Merkezi
Baki GÜNAY, Saffet YILMAZ,
Kadir ARALI, Mehmet ÖZGÜN,
Zenci Zülegir SÖMÜNCÜ

Yayın Kurulu
İbrahim KURALAY
Erhan ERKEN
Mahmut BALCI
Kemal ÇİFTÇİ
M. Bertan GENÇ
Namık SANDALCI
Feyzullah AKBIN
Haluk İMAMOĞLU

Danışma Kurulu
Melikşah UTKU
Dr. Ahmet TELLİWACI
Dr. İbrahim TURHAN
Dr. Kemal KAHRAMAN

Redaksiyon
Olcay YAZICI

Grafik - Tasarım
Paralel Reklam
Tel. 0212 213 53 75-76

Baskı ve Cilt
Düzey Matbaacılık
Litros Yolu. Fatih İş Merkezi
Kat:3 No:280 Topkapı / İSTANBUL
Tel. 0212 613 40 41

Reklam
/ Renk
Tel: 0212 327 86 06

Yayının Türü
3 Aylık, Yerel, Süreli Yayın

Merkez
Mecidiye Cad. No: 7/50
Mecidiyeköy / İSTANBUL
Tel. 0212 213 61 00
Fax: 0212 213 78 90

Ege Bölgesi
Ş. Eşref Blv. Ragıp Şanlı İş Merkezi
No: 6/304 Çankaya / İZMİR
Tel: 0232 489 22 37 - 489 15 36

Ankara
Anit Cad. Algar Apt.
No: 10/11 Tandoğan / Ankara
Tel: 0312 212 22 02

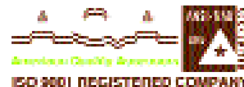
Bursa
Kırcalı Mah. Kayalı Sok.
Tuğcu Plaza 1 No: 62 BURSA
Tel: 0224 256 54 43 - 44

Kayseri
İnönü Blv. Yılmaz İş Merkezi
Kat:6 No:46 KAYSERİ
Tel: 0352 320 75 45

Konya
Nalçacı Cad. Bülbül Sok.
No:28 KONYA
Tel: 0332 236 42 18

dosyaOrtaklıklar







Editörden...

Birliğin Bereketi

Senaryosu Dr. Mustafa Özel tarafından hazırlanan ve 8. Uluslararası İş Forumu (IBF) Kongresi'nde sunulan, **"Tarihten Mesaj: Birlikten Kuvvet Doğar"** temalı multivizyonda da dikkat çekildiği gibi, tarihin motor gücü birleşik topluluklardır! Üçbin yıllık Çin ve İran devlet geleneklerini, Roma ve Osmanlı imparatorluklarını kurup yaşatanın da **birleşik** topluluklar olduğunu vurgulayan Dr. Mustafa Özel, günümüze kadar ulaşan ve tarihe yön veren birleşik grupları şöyle sıralıyor;

Modern dünyanın tüccar öncüsü: *Birleşik Eyaletler* (United Provinces/Hollanda)
Sanayi dünyasının emperyal öncüsü: *Birleşik Krallık* (United Kingdom/İngiltere)
Yirminci yüzyılın hegemonik öncüsü: *Birleşik Devletler* (ABD)
Yirmibirinci yüzyılın ekonomik güç merkezi: *Birleşik Avrupa* (AB)

Birlik Dönemlerinde Büyüdük

Dünya tarihinde olduğu gibi Türk tarihinde de her zaman birlik ve beraberliğin sağlandığı dönemlerde önemli başarılara imza atılmış, ayrılıkların yaşandığı zamanlarda ise büyük bedeller ödenmiştir. Çok geriye gitmeye gerek yoktur. 80 yıllık Cumhuriyet tarihimizi bu açıdan incelediğimiz zaman görülecektir ki, birlik ve beraberliğin tezahürü olan tek parti iktidarları dönemlerinde yüksek büyüme oranları gerçekleştirilmiş, ayrılıkçılığı temsil eden koalisyon iktidarlarında ise yaşanan krizlerle büyümek bir yana ekonomi önemli oranda küçülmüştür.1923-2001 aralığı baz alındığında cumhuriyet dönemi ortalama ekonomik büyüme oranının 5.1 seviyesinde olduğu görülür. Bu seviyeyi aşan dönemleri incelediğimizde karşımıza birlik ve beraberliğin bir sonucu olan tek parti iktidarları çıkıyor. Cumhuriyet dönemi ortalama ekonomik büyümesi olan yüzde 5.1'i aşan liderler ve büyüme oranları şöyle;

Dönem	Yıllık Ortalama GSMH Büyüme (Sabit fi. %)
• Atatürk Dönemi (1923-1938)	7.4
• Menderes Dönemi (1950-1960)	6.3
• Demirel Dönemi (1961-1971)	7.3
• Özal Dönemi (1983-1991)	5.1

Henüz dönemi tamamlanmadığı için ortalaması alınamasa da tek parti başbakanı olan Recep Tayyip Erdoğan'la da cumhuriyet ortalamasının üzerinde bir büyüme sağlanacağı anlaşılıyor.

Bir Olalım, Diri Olalım

Aynı durum işletmeler için de geçerli. Özellikle birlik ve dayanışmanın sonucunda kurulan aile şirketleri, ayrılıklarla birlikte hızla küçülüyor veya yok oluyor. Gerek işletmeler, gerekse ülkeler için bu kadar hayati öneme sahip birlik ruhu neden tesis edilemiyor, edildi ise neden sürekli kılınamıyor? İşte bu sayımızda bu konuyu bütün boyutlarıyla gözler önüne sermeye çalışıyoruz. Ancak sadece tespitle kalmayıp başarılı ortaklıkların nasıl kurulacağına yönelik ip uçlarını da veriyoruz. Hacı Bektaş-ı Veli'nin ifadesi ile, "Bir olalım, iri olalım, diri olalım" diyoruz.
Ailemizde, işletmemizde ve ülkemizde birlik ve beraberlik ruhunun geliştirilmesi temennisiyle...

Şükrullah DOLU
sukru@ekocerceve.com

Avrupa Birliği ve Sivil Toplum Kuruluşları*



Dr. Ömer BOLAT
MÜSİAD Genel Başkanı

Sivil toplum, devletten farklı, fakat ne kamusal, ne de özel, ya da belki ikisi birden olan, yalnızca ailenin özel alanından ve devletin kamu alanından ayrı bir dizi toplumsal etkileşimi kapsamakla kalmayan, daha özgül olarak ayırt edici bir ekonomik ilişkiler ağını, pazar alanını, üretim, dağıtım ve değişim alanını da içeren ayrı bir insan ilişkileri ve etkinlik alanını temsil eder.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), yönetim mekanizmasında aktif bir unsur olarak, demokrasinin derinleşmesini sağlayan kuruluşlardır. Bizim kültürümüzde ve tarihimizde gönüllü teşekkül kavramı ve çalışması öne çıkmıştır. Devlet, geçmişte sosyal hizmetlerin bir çoğunu gönüllü teşekküllere devretmişti. Bu anlamda gönüllü teşekküller, sosyal adaletin sağlanmasına yardımcı olabilen kuruluşlardır.

Batıda sivil toplumun gelişimi doğrusal bir çizgi şeklinde olmamıştır. Gerçek anlamda 18. yüzyılda doğan sivil toplum olgusu, kapitalizmin gelişim seyrine uygun olarak, dönemsel parlaklıklar ve sönüklükler yaşamıştır. Bütün bunlara rağmen, Batılı anlamda sivil toplum kavramı ferdi, özgürlük talebini, çatışmayı ve sonuçta konsensüsü içerisinde barındırır. Bu da batı toplumlarının demokrasiyi içselleştirme süreciyle özdeştir.

Türkiye, Avrupa Birliği'ne üyelik yolunda adım adım ilerlerken en önemli konulardan birisi de hem AB'yle üyelik müzakereleri dönemi, hem de üyeliğin sağlandığı dönemlerde, gönüllü teşekküller ve sivil toplum kuruluşlarının rolü ve transformasyonudur. STK'ların Üyelik sürecine katkısı ve üyelikten sonra yükleneceği sorumluluklarla, elde edeceği imkânlar baştan ele alınması gereken hususlardır.

AB üyeliği ve üyelikten önce gönüllü teşekküller ve sivil toplum kuruluşları, toplumu ve vatandaşları üyeliğe hazırlamalıdır. Bu hazırlıkların pek çok boyutu vardır. Bu süreçte sivil toplum örgütleri devlet mekanizmasının çalışmalarının tarafı haline gelecektir. Devleti yönetenler akıllarına geldiği gibi davranamayacaklar, her kuruşun, her sözün ve uygulamanın hesabını fertlere ve sivil toplum örgütlerine vermek zorunda olacaklardır.

Fertler ve toplumun bu düzeye gelebilmesi için sadece demokratik hakların tanınması yetmez. Fertler ve kuruluşlar, bu hakları kullanabilecek güç, bilgi, tecrübe ve donanıma da sahip olmak zorundadırlar. Burada da sivil toplum kuruluşlarına büyük iş düşmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının bu süreçteki etkisi çoklukla başta siyasal olmak üzere, sosyal ve kültürel olarak algılanmaktadır ki, bu tam olarak doğru değildir. Bu sürecin bir diğer ayağı da ekonomik gelişmişlik ve serbest piyasa ekonomisi içerisinde ekonomik geçişin ve uyumun sağlanılmasına katkıda bulunma çabalarıdır.

Başka bir deyimle, her sektörden firma ve üreticilerin, AB standartları içerisinde hayatiyetlerini devam ettirebilecek düzeye getirilmesinde MÜSİAD gibi ekonomik nitelikli gönüllü teşekküllerin büyük bir etkisi olacaktır.

Türkiye'de Sivil Toplum Olgusu

Dünyamız yirminci yüzyılda, bilhassa da yirminci yüzyılın son çeyreğinde, çok hızlı bir değişime ve gelişime sahne olmuşken, Türkiye bu dönemi birbirine zıt görüntüler içerisinde geçirmiştir. İthal ikameci bir ekonominin ve her alanda ortaya çıkan aşırı devletçi uygulamaların cenderesinin yıkılmaya başlan-

masına tanıklık eden 1980'lere rağmen, 1990'lar –bilhassa da ikinci yarısı- tekrar statükonun ve devletçi reflekslerin ortaya çıktığı, bir bakıma önceki döneme tepkinin dayatmayla siyaset ettiği yıllar olmuştur.

1980'ler daha çok uygulamaya koyduğu ekonomik politikalarla anılan bir on yıl olmasına rağmen, bu dönemde sivil inisiyatifin elde ettiği başarı ve yaygınlaşan sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkinliği yeterince ele alınamamıştır.

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının sayısal durumunu ortaya koyan araştırmalara baktığımız zaman, 1980'lerin ikinci, 1990'ların ise birinci yarısında bu kuruluşların hızla arttığını görürüz. Bu sayısal artış, doğal bir şekilde, siyasal bir etki olarak da kendisini ortaya koymuştur.

Bu olumlu gelişmeye rağmen, 1990'ların ikinci yarısından itibaren Türkiye'de yanlış bir süreç başlamıştır. Türkiye'de siyasetin, bürokrasi ve otokrasi karşısında gerilemesine paralel olarak, sivil toplum kuruluşları da ürkütülmüş, etkileri sınırlanarak, tamamen gönüllü olan bu kuruluşların çalışma şevki kırılmıştır.

Türkiye'de STK'ların Kurumsal Sorunları

1) Türkiye'de STK'ların sayısal ve niteliksel sorunları var. Selçuklu ve Osmanlı döneminde önemli bir sivil toplum geleneğimizin olmasına karşın, Cumhuriyet döneminde bu süreç yeterince desteklenmediğinden, STK sayısı (kayıtlı 96 bin STK var) yeterli düzeyde değildir.

2) Bu dönemde Türkiye'ye has başka bir tuhaflık kendisini göstermiştir. Sistem içerisinde sivil inisiyatifi genişletmek için faaliyet gösteren STK'ların yanında, bizzat bu alanı devlet adına daraltmaya talip olan STK'lar ortaya çıkmıştır. Toplumun elinden kaçtığını,sınırlı demokrasi altında bile 'istenmeyen' hükümetlerin işbaşına geldiğini gören birileri, bir süreden beri sivil toplum olgusunun anlamını boşaltan STK'lar oluşturmaya çalışıyor. 'Güdümlü veya Sarı STK'lar' olarak da adlandırabileceğimiz bu 'sözde' sivil toplum kuruluşları, özgürlük alanını genişletmeye talip olmak yerine, sivil alanı daraltmaya çalışan söylem ve faaliyetler içerisinde bulunmaktadırlar. Dayatmacı çevrelerin menfaat temelli bu türden STK'larla ittifak kurmaları neticesinde seslerini duyuran bu kesimler, özü itibariyle baskıcı olmalarına karşın, oluşumları itibariyle sivil toplum kuruluşu biçiminde örgütlenmeleri nedeniyle toplumda bir yanılgı oluşturmaktadırlar.

3) Bazı STK'lar, hizmet ve proje üretmek yerine, tabela kuruluşu hüviyetinde, makam doldurma ve kartvizit taşıma fonksiyonu gördürülen kuruluşlar haline dönüşmüşlerdir.

4) Kimi zaman da, aynı alanda ama şahsi beklentilerdeki farklılık ve kaprisler nedeniyle çok sayıda STK kurularak, zaman, kaynak ve enerji israfına yol açılmaktadır.

5) Bir de meslek kuruluşları ve odalar şeklinde örgütlenen demokratik kitle örgütleri söz konusu. Bunlar halk katmanlarından daha çok, bazı meslek gruplarının harekete geçirilmesinde ve kamuoyu baskısının oluşmasında önemli bir rol oynamasına karşın, her yönüyle özerk sivil toplum kuruluşları kategorisinde değerlendirilemezler. Ülkemizde bilerek, yahut bilmeyerek bu türden bir hata yapılmakta ve bunlar sivil toplum kuruluşu olarak değerlendirilmektedir.

6) Bütün dünyada tanıtım stratejileri devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri işbirliği ile götürüldüğünde uzun dönemde anlamlı sonuçlar alınabilmektedir. Türkiye'de bu konuda da bir tür akredite sistemi işlemekte ve aşağıda ayrıntılı bir şekilde nitelikleri anlatılacak olan STK'larla çalışılmaktadır. Bu devletçi bakış açısının tezahürüdür ve yanlıştır.



Avrupa Birliği ve Türk STK'lar Arasındaki İlişkilerde Yaşanan Sorunlar

Bugün Türk toplumunun çoğunluğu Avrupa Birliği'ne üye olmaktan ve gereken reformların yapılmasından yana görünmektedir. Bu eğilimin arkasındaki temel motif, insanların üzerlerindeki dar ideolojik kılıflardan sıyrılmak ve daha müreffeh ve özgür bir ortamda yaşamak istemeleridir.

1) Bununla beraber, Türkiye'de bir kesimin AB'ye yaklaşımında ciddi sorunlar var. Onlar AB üyeliğini "çağdaşlaşma hedefinin jeopolitik bir zorunluluğu" olarak görmekte, ancak AB'yi demokrasi ve özgürlükler açısından anlamaya yanaşmamaktadırlar. Hem AB'yi istiyorlar, hem de AB kriterleri altında toplumsal kesimlerin elde edeceği temel haklar ve hürriyetlerden tedirgin oluyorlar. Bu kesimin hayalinde demokratik ve İslâmî hassasiyetleri görmezden gelen otokratik bir AB var. AB kurumları ve AİHM de son dönemde aldıkları kararlarla tam olarak bu kesimin cesaretini kırıcı şekilde davranmamakta, aksine cesaretlendirmektedir.

2) Avrupa Birliği Komisyonu'nun tahsis ettiği bütçeden, Türkiye'deki sivil toplum örgütleri tam olarak yararlanamamaktadır. Avrupa Komisyonu'nun Mikro Destekler adı altında ayırdığı toplam 1 milyon 600 bin euroluk bir bütçe var. Ancak belirlenen kriterlerin bazılarının tercih edilen özel projelere yönlendirilmesi (Türk Yunan dostluğu gibi), yeterli bilgilendirmenin yapılamaması, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yapısının yeterince sağlam olmaması ve nitelikli projelerin hazırlanmaması gibi nedenlerle bu kaynaklar verimli bir şekilde kullanılamamaktadır.

3) AB, aday ülke kurumlarının Avrupa standardında olmalarını istemekte, yerel girişimlerin güçlenerek demokratik haklarını talep etmelerini, haklarını isterken demokratik yöntemleri kullanmayı bilmelerini ve buna karşılık karar verici mekanizmaların da yurttaşlarının kurduğu kuruluşlara söz verip, onları karar süreçlerine aktif olarak katmaları konusunda istekli olmalarını arzulamaktadır. Ancak burada bir eksiklik söz konusudur: Bu düzenlemeler çoklukla hukuksal düzenlemeler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sivil toplum kuruluşları ve halk katmanlarının da bu doğrultuda yönlendirilmesi, eğitilmesi ve en önemlisi de cesaretlendirilmesi eksiktir.

4) Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkileri noktasında en temel sorun, AB'nin çoklukla muhatap aldığı sivil toplum kuruluşları çoklukla demokratik kitle örgütleri, elitist yapıdaki STK'lar ve sarı STK'lar gibi toplumsal temsiliyet kabiliyeti sorunlu kuruluşlar olmaktadır. Bu tavır devam ettikçe STK'ların gelişim seyri normal seyrinde devam etmeyecek ve AB sivil toplum kuruluşlarının gerçek etkisinden yeterince yararlanamamış olacaktır.

5) Diğer bir husus da, hukuksal düzenlemeler çoğunlukla siyasal içerikli olmasına karşın, tanıtım çabaları ekonomik STK'lar ağırlıklı olarak yürütülmektedir. Türkiye ve AB bu süreçte dengeyi gözetici bir tavır içerisinde olmalıdır.

Sonuç

Sivil toplum örgütleri ve gönüllü teşekküller bir ülkedeki demokratikleşmenin göstergesidir. Bu gösterge, yalnızca STK'ların sayısı ile olmuyor, ayrıca STK'ların kapasitelerinin gelişmesi, arkalarına güçlü halk desteği almaları ve karar mekanizmalarında rol oynamaları ile ortaya çıkıyor. İnsanlar artık kanunların dışına çıkmamak kaydıyla devleti de sorgulayıp, yönetimde rol oynamaları gerektiğinin bilincine varmalıdırlar.

Bu noktada sivil toplum kuruluşlarının yönetimlerinin sorgulanması ve bir kısmı neredeyse yarı kamu kuruluşu haline dönüşmüş olan bazılarının gerçek sivil toplum misyonuna çekilmesi gerekecektir. Çünkü, sivil toplumun esasını kendiliğinden harekete geçme, bağımsız düşünme, özgürce fikirlerini açıklayabilme, eylem planları ile etkinlikleri yürütme ve sürdürülebilirliğini sağlamak için de hiç bitmeyen bir izleme süreci oluşturuyor.

AB ile tam üyelik müzakere sürecine girildiği bir dönemde, gönüllü teşekküllerin yeniden yapılanmaları, yönetimlerini performans açısından sorgulayıp gerekirse değiştirmeleri, çalışmalarını "geniş tabanlı, hizmet odaklı ve nitelikli projeler hazırlama" temelinde yürütmeleri, faaliyet ve bütçe yapılarında şeffaflığı gözetmeleri, mutlak bir zorunluluktur.

Eğer Türk sivil toplum örgütleri ve özel sektörü, aynı amaca yönelik olarak organize olup çalışabilirse, hem AB ülkeleri nezdinde, hem de AB vatandaşlarında varolan kaygılar giderilebilecektir.

** 19-20 Kasım 2004 tarihleri arasında İstanbul'da yapılan "Türk Sivil Toplum Kuruluşları ve AB Reform Süreci" konulu Uluslararası Konferansta Dr. Ömer Bolat'ın yaptığı konuşmanın metnidir.*

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÖZTÜRK
Marmara Üniversitesi / İktisat Bölümü

Ekonomide G stergeler ve Beklentiler st D zeyde

Şimdi Yabancı Sermaye Zamanı

Yıllık bazda ele alındığında geçen seneye nazaran doğrudan yabancı yatırımların 134.8 oranında artarak yılın ilk yarısında 2 milyar dolar sınırına dayandığı görülmektedir. AB müzakere sürecinin başlaması, doğrudan yabancı yatırımları daha da hızlandıracaktır. Yapılan çalışmalara göre, müzakere sürecine başlayan ülkelerde doğrudan yatırımlar yıllık bazda 4 ile 10 kat arasında artış göstermektedir.

Türkiye ekonomisi, bir yandan 2001 krizinin etkilerini yavaş yavaş omuzlarından atarken, bütün hızıyla devam eden reform ivmesi gerek dışarıda ve gerekse içeride Türkiye'ye yönelik beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Eğer iflah olmaz Türk hastalığı nifak, süreci sekteye uğratmaz ve kendi ayağımıza kurşun sıkmazsak, Anadolu Gemisi'nin yakında yelken aldığı günlere birlikte şahitlik yapabiliriz.

3 Kasım seçimlerinden sonra AK Parti hükümetinin çabalarının ekonomide üretim, büyüme, dış ticaret, fiyat istikrarı gibi konularda oldukça ileri düzeyde neticeler alınmasını temin ettiği bilinmektedir. Ancak aynı süreçte moral bozan bazı yan etkilerin de ortaya çıktığı yine bilinen bir gerçektir. Hatırlanacağı üzere, bu yan etkiler arasında, yüksek büyümeye rağmen azalmak bir yana artma eğilimini sürdüren işsizlik oranları, rekor düzeyde gerçekleşen cari açık ve nefes nefese biriktirilen Faiz Dışı Fazla (FDF)'ya rağmen artmaya devam eden borç stoku gelmekte idi.

Ancak, olaya illa da "Bay muhalefet" veya kötümser olarak bakmak durumunda olmayan ekonomistler camiası, Türkiye'de yaşanan derin kriz ve ardından gelen radikal reformların zorunlu olarak ekonominin her alanında bir silkinmeye neden olduğunu, bu bağlamda şirketlerin her düzeyde bir konsolidasyona gittiğini ve fazla yüklerinden kurtulmaya çalıştığını ifade etmekteydiler. Doğal olarak bu yeniden yapılanmanın tamamlanmasına ve yeni yatırımların devreye girmesine paralel olarak yan etkilerin tedricen ortadan kalkacağı da bu nedenle doğal bir beklenti haline gelmişti. Bu bağlamda büyümenin 2004 sonu ve 2005 başı gibi istihdama yansıması beklenmekteydi. Esasen bu beklentilerin gerçekleşmesi için hiçbir şey yapılmadan iş piyasalara bırakılmış da değildir. Türkiye'de istihdamı teşvik edici yasal düzenlemeler ve örneğin "duble yol" gibi bir takım emek-yoğun projeler de süreci desteklemek üzere uygulamaya konulmuştur.



Türkiye, son yıllarda önemli mesafeler kaydetti. Ancak istikrar, uygulama, içselleştirme ve sürdürülebilir olma gibi konular da son derece önemlidir.

Büyüme ve Üretimin Olumlu Etkileri Hissedilmeye Başlandı

Gerçekten de yılın son çeyreğinde ortaya çıkan eğilimler dikkatle değerlendirildiğinde, 1- Yılın ikinci çeyreğinde % 9.3'e gerileyen işsizlik oranıyla istihdamda olumlu gelişmelerin başladığı, 2- Cari açığın zaman geçtikçe niteliğinin daha iyi anlaşıldığı, alınan önlemlerden sonra artma eğiliminin azaldığı ve en önemlisi de açığın finansmanı konusunda 2004 yılında ciddi bir sıkıntının yaşanmayacağı, 3- Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) 2003 yılını kapsayan araştırmalarına göre, gelir dağılımındaki korkunç uçurumun kısmen ama son yıllarda ilk defa olarak düzelme eğilimine girdiği görülmektedir. Neticede bek-

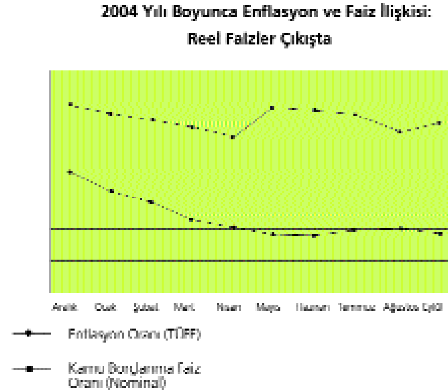
Tablo 1. Sanayi Üretim Artış Oranları (2003 yılının aynı dönemine göre, %)

	Ağustos ayı		Sekiz aylık ortalama	
	2004	2003	2004	2003
Toplam Sanayi	**8.8**	**9.2**	**12.6**	**7.1**
Madencilik Sektörü	11.9	4.7	0.7	-9.7
İmalat Sanayi Sektörü	9.0	9.3	13.8	7.8
Elektrik, Gaz ve Su Sektörü	5.6	10.5	6.9	8.1

Kaynak: Devlet İstatistik Enstitüsü

lenildiği gibi, söz konusu yan etkilerin kaybolmaya, tersine dönmeye veya tehdit olmaktan çıkmaya başladığı anlaşılmaktadır. Bu sürecin devamı, aşağıda tartışılacağı üzere, Türkiye'de hâlâ çok yüksek düzeyde olan sistemden kaynaklanan "ülke riskinin" azaltılması ve gerekli "güven açığının" telafi edilmesi bağlamında Türkiye'de istikrara, kararlılığa ve bunların etkisinin gözlemlenebileceği kadar makul bir zamana ihtiyaç vardır.

Grafik 1. Enflasyon Tek Haneye, Reel Faizler Nereye?
(a)



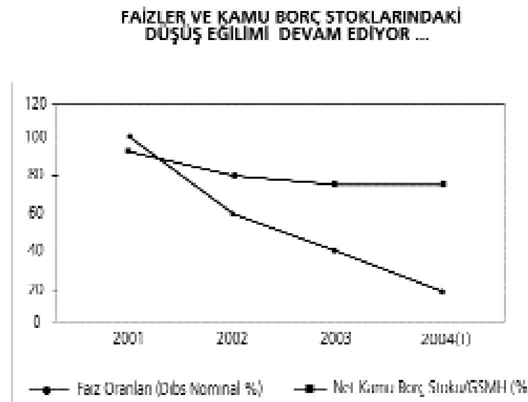
Ancak buna rağmen Türkiye'nin sorunları geride bıraktığını söylemek imkansızdır. Türkiye kriz odasından alınıp hâlâ karantina altında tutulan bir hasta gibidir. Fasit daire kırılmak üzeredir ama tekerlek hâlâ tümsektedir. Ve en önemlisi Türkiye'nin sorunları katmanlar haline gelmiş ve bazıları da kangrene dönüşmüştür. Deştikçe karşımıza yenileri ve daha esaslıları çıkmakta, her biri ciddi beyin jimnastiği, emek ve sabır gerektirmektedir. Bu aşamada esas sevinilmesi gereken husus, Türkiye'nin aşama aşama bu kabukları teker teker kaldırıp ele almaya hazır bir kıvama doğru geliyor olmasıdır. Artık sabırla derinlere inmeye ve yenilenmeye ihtiyaç vardır.

Şu aşamada yeterince derinleştiğimiz ve sürdürülebilirliğe doğru yelken açtığımız anlaşılan konulardan biri büyümedir. Türkiye'de çok uzun yıllardan sonra ilk defa ekonomideki gelişmeler "beklentilerden daha iyi" gelmeye başladığından, büyümenin üst sınırını tespit etmek mümkün olmasa da büyüme oranının 2004 yılının tamamında % 8'in altında olmayacağı aşağı yukarı kesinleşmiş durumdadır.

Veriler ayrıca Türkiye'de milli gelirin ilk defa 300 milyar doları aşabileceği ve kişi başına düşen milli gelirin de ilk defa olarak 4000 doları yakalayabilme ihtimaline işaret etmektedir. Bu büyüme hamlesinin en memnuniyet verici tarafı, uygulanmakta olan % 6.5 gibi yüksek FDF eşliğindeki mali disipline rağmen ve ayrıca özel sektörün lokomotif görevi gördüğü bir süreçte gerçekleşiyor olmasıdır.

Genel sanayi üretiminde daha çok mevsimsellikten kaynaklandığını düşündüğümüz Ağustos ayındaki bir yavaşlamaya rağmen, % 65'leri aşan şirket yatırımları ve özellikle inanılmaz bir artışla % 90'ları aşan makine ve ekipman yatırımları ekonomiyi sürüklemeye devam edecek gözükmektedir.

Grafik 1. Enflasyon Tek Haneye, Reel Faizler Nereye?
(b)



Nitekim imalat sanayi sektörünün Ağustos ayında 81.7'ye gerileyen kapasite kullanım oranları Eylül ayında yüzde 84.8 ile son yılların en yüksek düzeyine ulaşmıştır. Geçen sene aynı dönemde bu oran % 83.5 idi.

Fiyat İstikrarı ve Mali Disipline Devam: "Yine de Borç Yüğidin Kamçısıdır!"

Grafik-1'de görüldüğü gibi enflasyon, Eylül ayı itibariyle yeniden tek haneye dönüş yapmıştır. Bu gelişmeyi daha da önemli kılan husus enflasyondaki düşüşün, yukarıda bahsedilen rekor düzeydeki büyümeye, petrol fiyatlarındaki artışa, hala olağanüstü yüksek seyreden finansman maliyetlerine ve ertelenmiş bir talep baskısının hissedildiği bir dönemde ortaya çıkmış olmasıdır. Zira bütün bu faktörler dezenflasyon sürecini sekteye uğratıcı niteliktedir.

Bu bağlamda elde edilen neticelerde, takip edilen sıkı mali disiplinin özel bir katkısının olduğu hemen vurgulanmalıdır. Grafik-2'de görüldüğü üzere, böylece yıllık bazda tayin edilen mali hedeflerden daha tatminkar bir tablo ortaya çıkmıştır. 2001 Krizi sonrasında %16'lara kadar tırmanan bütçe açığının GSMH'ya oranı hâlâ çok yüksek olsa da, 2004 yılının üçüncü çeyreği itibariyle %11'lere kadar gerilemiştir.

Bu anlamda not edilmesi gereken husus kuşkusuz, yıllardan beri gelir gider arasında yaşanan uçurumun kapatılması yolunda önemli kazanımların elde edilmiş olmasıdır (Grafik-2). Bu, gelirler artırılırken, giderlerin denetim altına alınması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Neticede bu kazanımlar, % 36 oranında azalan bütçe açıklarına da böylece olumlu gelişme olarak yansımış bulunmaktadır.

Borç Yönetiminde Bir Şeyler Yanlış mı Gidiyor?

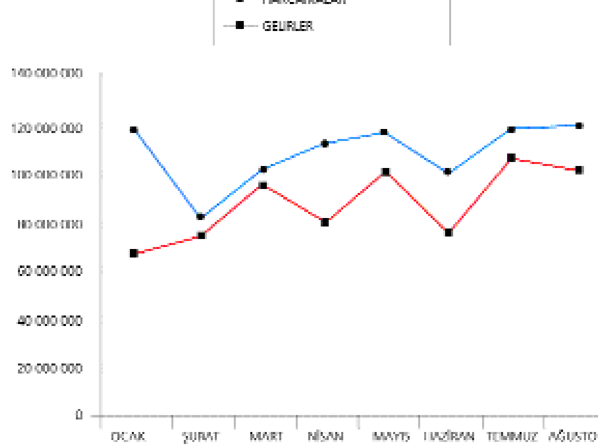
Mali yönetimdeki bütün hassasiyete rağmen a) devlet iç borçlanma senetleri üzerindeki reel faizlerin hâlâ çok yüksek ve b) Türkiye'nin hâlâ net borç biriktiren bir ülke konumunda oluşu hem OECD, hem de IMF'in "kırılganlık" uyarılarını dile getirmesine neden olmuştur. 2003 yılı sonunda kamu net borç stoku 251 katrilyondan Eylül 2004 itibariyle 4.8 katrilyon lira artarak (iç borç 3.3, dış borç

1.5 katrilyon) 314.7 katrilyon liraya (210.1 milyar dolar) ulaşmıştır. Eylül sonu itibariyle borç stoku içinde en büyük payı, yüzde 43 ile iç piyasaya ve yüzde 26 ile kamu kesimine olan borçlar oluşturdu. Dış borçların ağırlığı ise yüzde 31 olarak gerçekleşmiştir. Ancak ekonomideki büyüme performansı ve TL'nin değerinin yüksek seyretmesi nedeniyledir ki, borç stokunun milli gelir içindeki payı azalmaktadır. Öte yandan yılın ilk yarısındaki verilere göre faiz harcamaları azalma eğilimini sürdürmekle birlikte (Grafik-1b), faiz giderlerinin toplam giderler içindeki oranı hatırı sayılır bir şekilde düşürülememektedir (Tablo-2 ve 3). Geçen sene toplam giderler içindeki payı % 47.7 olan faiz harcamalarının payı bu sene aynı dönemde sadece % 45.6 düzeyine gerilemiştir. Vergi gelirlerindeki beklentilerin ve hedeflerin üzerindeki artış nedeniyledir ki, faiz harcamalarının vergi gelirlerinin içindeki payı makul bir şekilde gerilemiştir.

Tablo-3'ten de görüleceği üzere toplam bütçe giderlerinin neredeyse yarısı borç faizlerine gitmektedir. İç borç stoku ve yüksek faizleri konusunda hükümetin bu aşamaya kadar başarılı olduğunu ifade etmek imkansızdır. Hatta tersine, bu konuda teslimiyetçi bir politikanın izlendiği ve sürecin IMF'in iradesine bırakıldığı anlaşılmaktadır.

Doğal olarak borç sorunu bütün hassasiyeti ile toplumun sırtında bir kambur olmaya devam etmektedir. Ancak yüksek büyüme nedeniyle borç stokunun düşme eğilimine girmiş olması bir "züğürt tesellisi" olarak sürekli dile getirilmektedir. Önümüzdeki yıl ekonominin kısmen soğutulması ve dövizin de yukarı doğru bir hareket içine girmesi muhtemel ve doğaldır. Bu durumda faizlerdeki aşağı doğru katılığın devam etmesi durumunda borç stokunun milli gelirdeki payının azalması eğilimi de sona erebilecektir. Yı-

Grafik 2. Gelir ve Gider Trendleri, Gelirin Gideri Karşılama Oranı
(a)

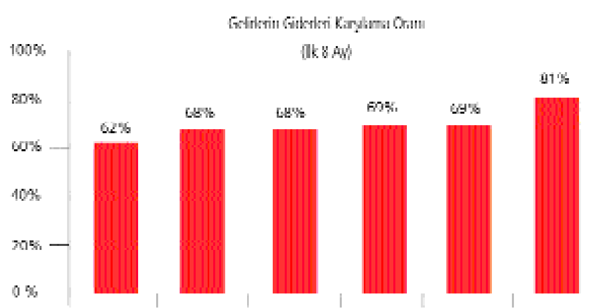


lın ilk sekiz ayında bütçeden faize 45 katrilyon giderken, tarımsal desteklere sadece 2.7 katrilyon, sağlık harcamalarına ise 1.3 katrilyon ayrılabilmiştir.

İhracatta Rekor, Cari Açık Tehdidine Öteleme

Dış ticaretteki atılım ise devam etmektedir. Ağustos'ta mevsimlik bir yavaşlamaya giren ihracat, Eylül'de 5.7 milyar dolarla aylık baz-

Grafik 2. Gelir ve Gider Trendleri, Gelirin Gideri Karşılama Oranı
(b)



da rekor kırmış oldu. Türkiye'nin Ocak-Eylül dönemi ihracatı 45, ithalatı da 70 milyar doları bulmuştur. Yani dış ticaret ve bu nedenle cari açık çok yüksek gelmeye devam etmektedir. Bununla birlikte, cari açık eğilimi hükümetin aldığı tedbirlerden sonra yavaşlama sürecine girmiştir. Ayrıca cari açığa neden olan dış ticaret açığının incelenmesi durumunda bunun yatırım atağını mümkün kılan daha çok yatırım malı ithalatından kaynaklandığı anlaşıldığından, bunun üretimin ve ihracat atağının devam edeceğine dair güçlü sinyaller içerdiği ifade edilebilir. Gerçekten de ilk sekiz aylık dönemde ithalatta tüketimin payı %14, üretim mallarının %18 iken, ara malları ithalatının payı toplamda % 67.2 olmuştur.

Esasen gelinen aşamada dış ticaret ve cari açık bir kez daha üretim ve dış ticaret paradigmasındaki yapısal sorunlara işaret etmektedir. Her 100 birimlik ihracat için yaklaşık 68 birimlik bir ithalat yapmak zorunda olan bir ülke, kur politikalarıyla veya çeşitli daraltıcı soğutma politikalarıyla cari açık sorununu çözemez. Türkiye'nin açık ve seçik bir şekilde yüksek oranda bir ithalat bağımlılığı, net ve yüksek düzeyde bir döviz talebi vardır. Dış ticaret Müsteşarlığı'nın verilerine göre, 2004 yılının Ocak-Temmuz döneminde meydana gelen yaklaşık 20 milyar dolarlık ticari açığın, tam 16,5 milyar dolarlık kısmı tarım (1,4 milyar dolar), madencilik (8,9 milyar dolar) ve kimya sektöründeki (6,2milyar dolar) ham madde ve ara malı ithalatından kaynaklanmıştır. Dolayısı ile, eğer borç yönetimi konusu hükümetin acilen çözüm bulması gereken birinci sorun ise, bu alandaki açıkları kapatma gereği de aynı oranda ikinci önemli sorunu oluşturmaktadır.

Yatırım Ortamı: Gidişat İyi, Ama Çok yetersiz

Ne yazık ki, sözü edilen soruna yönelik olarak imza aşamasına gelen yeni IMF anlaşmasından da bu sektörlere yönelik bir reel kaynak ve teşvik paketinin çıkmasının zor olduğu izlenimi verilmektedir.

Türkiye'nin her büyüme hamlesinin sonunda gelip kaynak dar boğazına dayandığı bilinmektedir. Ulusal tasarrufların yetersiz ve var olanın da daha çok borç ödemelerine gittiği bilindiğine göre, ticari açık verilen yukarıda-

ki sektörlerden mümkün olanlarının tespit edilip, ithal ikameci bir bakış açısıyla içeride geliştirilebilmesi için gereken kaynakların doğrudan yabancı yatırımları (DYY) ile temin edilmesi esastır. Böylece aynı zamanda gerekli know-how, teknoloji transferi organizasyon kültürü ve gelen sermayenin kontrol ettiği pazar değerlendirilmiş olacaktır.

Tablo 2. Başlıca Mali Rasyolardaki Gelişmeler

	Ocak 2003	Ağustos 2004
Gelirlerin Giderleri Karşılama Oranı (%)	60.1	79.7
Vergi Gelirlerinin Giderleri Karşılama Oranı (%)	57.9	64.3
Faiz Giderleri/Toplam Giderler (%)	47.7	45.6
Faiz Giderleri/Vergi Gelirleri (%)	82.5	71.0

Kaynak: Maliye Bakanlığı

Esasen Türkiye'de yatırım ortamının iyileştirilmesi konusunda kurumsal ve bürokratik düzenlemeler oldukça ileri bir safhaya ulaşmıştır. Örneğin 1- Yabancı sermaye yasasında yapılan değişikliklerden sonra her hangi bir şirket kurmak için önceden hiçbir başvuru yapmak gerekmemektedir.

2- Şirket kurma prosedürleri oldukça kolaylaştırılmıştır. 3- Yerli ve yabancı şirketler eşit statüye alınmıştır. 4- Her türlü menkul transferi garanti altına alınmış, 5- Her hangi bir gerekçeye müsadere yapılması yasaklanmış, 6- Gayrı menkul satın almanın önündeki engeller kaldırılmış, 7- Başka yerlerdeki işçinin getirtilip çalıştırılması mümkün hale gelmiştir. 8-Ve son olarak da her hangi bir anlaşmazlık durumunda uluslararası tahkime gitmek kabul edilmiştir.

Nitekim bunun ilk olumlu haberleri de gelmeye başlamıştır. Dünya Bankası'nın son bir çalışmasına göre, Türkiye'de şirket kurmada kat edilen yol göze çarpmaktadır. Türkiye, 9 günde şirket kurulmasına imkân veren yeni düzenlemeleriyle 31 günde iş kurulan Japonya, 45 günde işe başlanan Almanya gibi ülkelerin çok önünde yer almıştır. Buna göre Türkiye, işletmelerin mülkiyetini devralmada birçok gelişmiş ülkeyi geride bırakmıştır. Türkiye'de bir malın mülkiyetini devralmanın süresi sadece dokuz güne gerilerken, aynı işlemi yapmanın ABD'de 12, Fransa'da 193, İngiltere'de 21, Kanada'da 20, Danimarka'da ise 40 gün sürdüğü tespit edilmiştir. Bunun bir göstergesi olarak da AB ajandasının, ekonomide elde edilen kazanımların ve reform dalgalarının etkisi hissedilmeye başlanmıştır. DYY hareketi kısmen başlama sürecine de girmiştir.

Tablo-4'ten görüldüğü üzere, aktörler geçen yılın aynı dönemiyle kıyaslanamayacak kadar fazla dış kredi kullanmakla kalmamış, kullanılan kredilerin vadeleri de özellikle bankacılık kesimi dışındaki sektörlerde son derece uzamıştır.

Bütün bunlar, ekonomiye olan dış güvenin arttığı anlamına gelmektedir. Şu aşamada yabancılar hâlâ fabrikadan çok değerli bir takım kağıtlara yatırım yapmakta ve bunun miktarı şu aşamada 20 milyar doları aşmış olsa da, bütün bu göstergeler, DYY'nın da hareketlenmenin eşiğinde olduğuna dair güçlü bir sinyal olarak alınmalıdır. Krediler yatırımların öncü göstergeleridir. Yıllık bazda ele alındığında geçen seneye nazaran DYY'nın % 134.8 oranında artarak yılın ilk yarısında 2 milyar dolar sınırına dayandığı görülmektedir.

Tablo 3. Bazı Konsolide Bütçe Gerçekleşmeleri (Katrilyon TL)

	Ocak-Eylül 2004
Bütçe Giderleri	100.8
Personel	22
Faiz Giderleri	40.3
İç Borç Faiz Gideri	45.1
Dış Borç Faiz Gideri	4.7
Cari Transferler	20.9
Mal ve Hizmet Alımı	5.2
Bütçe Gelirleri	79.7
Vergi Gelirleri	64.8
Bütçe Açığı	21
Faiz Dışı Fazla	24

Kaynak: Maliye Bakanlığı

Yabancı Sermaye: "Aslanın Ağzında"

Kuşkusuz müzakere sürecinin başlaması DYY'nı hızlandırtacaktır. Yapılan çalışmalara göre, müzakere sürecine başlayan ülkelerde doğrudan yatırımlar yıllık bazda 4 ile 10 kat arasında artış göstermektedir. Ancak müzakere sürecinde ve sonrasında bakılacak bir takım kriterler vardır. Bunlardan en önemlisi de maliye disiplinidir. Bu konuda da Türkiye'nin son derece olumlu bir süreçte olduğu daha önceden ifade edilmişti. İşgücü maliyetlerini düşürebilmek ise bir başka önemli konu olup, hâlâ bu konuda yapılması gerekenler için beklemede olduğunuz ifade edilebilir. Bu bağlamda vergi, sosyal güvenlik ve genel anlamda kamu reformunun radikal bir şekilde ve hızla tamamlanması gerekmektedir.

Bir başka sıkıntı ABD'de faiz oranlarının artırılmış olması ve unun gelişmekte olan ülkelere yönelecek olan fonları olumsuz yönde etkileme olasılığıdır. Ayrıca son yıllarda gelişmekte olan ülkelerdeki fonlar, çıkabileceği en yüksek düzeye de çıkmıştır. Bundan sonra "risk algılamaları" daha da yükselebilir.

Yatırım bankası Merill Lynch'in araştırmasına göre, son zamanlarda gelişmekte olan piyasalara yatırımların yoğunlaşmaya başladığına dair veriler gelse de, Çin'in ve diğer Asya ülkelerinin bir kez daha DYY'ın adresi haline gelmesi yine Türkiye'nin işini zorlaştırmaktadır.

UNCTAD tarafından yayınlanan 2004 Dünya Yatırım Raporu bu konuda bir takım uyarılar içermektedir. Buna göre dünya genelinde

Tablo 4. Yatırımların Habercisi Olarak Yurt Dışından Sağlanan Krediler (milyon dolar)

	Ocak-Temmuz	
	(2003)	(2004)
Bankalar	**272**	**2.208**
Kısa Vade	532	1.556
Uzun Vade	-260	652
Bankacılık Dışı Sektörler	**91**	**3370**
Kısa Vade	246	242
Uzun Vade	155	3.128
TOPLAM	**623**	**5.578**

Kaynak: Merkez Bankası

doğrudan yatırımların artış hızında bir yavaşlama hatta gerileme var. Örneğin doğrudan yatırımlardaki yıllık artış hızı 1996 - 2000 yılları arasında yüzde 39 olarak gerçekleşmiş iken, 2003 yılında doğrudan yatırımlar bir önceki yıla göre yüzde17,6 gerilemiştir. Yine rapora göre, doğrudan yatırımlarda imalat sanayiinin yerini gittikçe hizmet sektörü almaktadır. 1970'lerde hizmet sektörünün doğrudan yatırım stoku içindeki payı yüzde 25 iken bu oran 2002 yılında yüzde 60'a yükselmiştir.

Nitekim Türkiye'ye gelen yabancı sermaye yatırımlarının sektörel dağılımına bakıldığında, ağırlıklı olarak ilginin elektrik, su, telekomünikasyon, bankacılık, sigortacılık, ulaşım, turizm ve bilgi teknolojileri gibi hizmet sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yakın gelecekte planlanan özelleştirme gündemi dikkate alındığında bu eğilimin devam edeceği anlaşılmaktadır. Bunun neticesi olarak hizmet sektöründe 2003 yılında katma değer oldukça yüksek çıkarken, yabancı sermayenin yeterince ilgi göstermediği imalat sanayiinde katma değer yaratma oranı son derece düşük düzeylerde kalmıştır.

Ancak hizmetler sektöründeki yatırımlar daha çok o ülkenin iç pazarından yararlanmayı amaçladığından bu tür yatırımların dolaylı etkileri bir yana bırakılırsa, gittikleri ülkelere döviz olarak "bir defaya mahsus" fayda sağladığı ifade edilebilir.Gerçi Türkiye gibi turizm sektöründe çıtayı çok yükseklere koyan ve IT sektörü de dahil olmak üzere bunun zaten böyle de olması gerektiği bir ülke için söz konusu alandaki yatırımlar oldukça önemli olmalıdır. Zira bu sayede turizm veya bilgi teknolojilerinde artan verimlilik yoluyla döviz girdisi sağlanmaktadır.

Dünyadan Kuşbakışı Sistem: "Müsrif, Fakir, Yolsuz, Verimsiz!"

En kestirmeden ifade etmek gerekirse, Türkiye'de bir israf ve verimsizlik ekonomisi almış başını gidiyor. İsraf bereketsizliğe ve fakirliğe neden olurken, fukaralık ahlâksızlık ve yozlaşmayı besliyor. Bütün bunlar bir araya gelince sürdürme maliyeti oldukça yüksek bir verimsizlik ekonomisi karşımıza çıkıyor. Türkiye'nin artık bitmek tükenmek bilmeyen, "ucuz ve genç emekçi" rüşvetini bir kenara bırakarak sistem düzeyinde rekabetçi üstünlükleri beslemek üzere sahici adımlar atması gerekmektedir.

Son yıllarda Türk ekonomisinde bir "verimlilik devriminin yaşandığına dair" çok fazla popüler söylemler söz konusu olmaktadır. İşsizliğin artışını dahi buna bağlayanlar çoğunluktadır. Bir başka ifade ile, bu artış yeni yatırımlardan, organizasyon yapısındaki iyileştirmelerden ve teknolojik yeniliklerden kaynaklanmadığından, bu gerçek bir verimlilik artışı değildir. Nitekim, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türkiye'nin Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri arasında verimliliği en düşük ülke olduğunu ortaya koydu. "3. Verimlilik Raporu"'na göre, Türkiye'de büyüme verimliliğe dayanmıyor ve mevcut kaynakların eksik ve kötü kullanılmasından dolayı yeterince yeni iş, istihdam ve gelir yaratılamıyor.

Raporda, Türkiye'de toplam faktör verimliliğinin 1972-1991'de büyümeye katkısının yüzde 9.5, 1992-2000 döneminde ise yüzde 2.1 olduğu vurgulanırken, OECD ülkelerinde girdilerin büyümedeki payının yüzde 30-40 civarında, teknolojik ilerleme, yaparak öğrenme, eğitim ve yönetimde etkinlik gibi konularda ise yüzde 60-70'e kadar çıkmakta olduğu bildirilmektedir. Bu bulgular, OECD ülkelerinde kalkınmanın ağırlıklı olarak verimliliğe dayandığını göstermektedir.

Bu sonuçlara göre, 1994-2001 yılları arasında Türkiye imalat sanayiinde Toplam Faktör Verimliliği, toplam olarak yüzde 8.4 düşmüştür. Yıllık olarak ortalama 1.23'lik düşüşe denk gelen bu gelişmenin kaynağı, bu yıllar arasında yatırımların yetersizliği ya da meydana gelen yıpranmaların yatırımlar ile telafi edilememesi nedeniyle yüzde 4.7'lik bir negatif teknolojik gelişme olarak gösterilmektedir. Türkiye imalat sanayiinin yapı itibariyle teknolojiye uzak, az ve eski teknolojilere yatırımla tanımlandığı raporda, imalat sanayi çıktısının artırılabilmesi, ülke gelir ve refahının yükselmesinin ancak Toplam Faktör Verimliliği artışıyla mümkün olabileceğinin altı çizilmektedir. Bütün bu veriler, kaybedilen kocaman 1990'lı yıllar ve 2001 yılındaki derin krizden sonra, kayıpların bir kaç yılık büyüme ile telafi edilemeyeceğini açıkça göstermektedir.

Verimsizlik bir yana, "fakirlik içerisinde sergilenen israf ekonomisi" başlı başına bir sorun oluşturmaktadır. Dünya Bankası'nın (DB) 2005 Kalkınma Raporu'na göre Türkiye, 2003 yılındaki 2 bin 790 dolarlık kişi başına milli gelir düzeyiyle 5 bin 500 dolarlık dünya ortalamasının ve yeni Avrupa Birliği üyesi ülkelerin çok altında kalmıştır. Buna rağmen savurganlığın da önü alınamamaktadır. Türkiye merkezli İsrafı Önleme Vakfı'nın araştırmalarına göre, 2003 yılı itibariyle Türkiye, 30 OECD ülkesi içinde sadece "en fakir" ülke değil aynı zamanda "en müsrif" ülke konumunda yer almaktadır. Hesaplamalara göre, Türkiye'de 2003 rakamlarına göre 65 katrilyon lira israf edilmiştir. Rapora göre 65 katrilyonluk israftan sadece yüzde 10 tasarruf edi-



lebilse, 2004 yılında kamu yatırımlarına ayrılan 6.5 katrilyonluk rakam elde edilebileceği tahmin edilmektedir.

DB Raporu, gelişmekte olan ülke hükümetlerinin, yatırım ortamını iyileştirmek için yapmaları gerekenler üzerinde duruyor. Raporda, gelişmekte olan ülkelerde, özel sektörün önünde hükümet politikalarından kaynaklanan risklerin ve maliyetlerin olduğu ve rekabetin engellendiği vurgulanıyor.

Türkiye gibi reformlarda belli bir noktaya gelen ülkelerde ise uygulama eksiklikleri öne çıkmaktadır. Raporda, hükümet politikalarından kaynaklanan maliyetlere örnek olarak ise, güvenilir olmayan elektrik ve diğer altyapı hizmetlerinin arzı ve yozlaşma gösteriliyor. Rekabetin önündeki engeller ise, hükümetlerin, şirketlerin rekabete aykırı hareketlerini sınırlamada yetersiz kalmaları ve piyasaya giriş ve çıkışları zorlaştırmaları olarak sıralanıyor. Raporda ayrıca hükümetlerin yatırım ortamlarını iyileştirmek için özellikle üzerinde durmaları gereken dört unsura dikkat çekiliyor.

Bu unsurların başında, yozlaşmanın önlenmesi geliyor. Gelişmekte olan ülkelerdeki birçok şirket, kamudaki işlerini yürütmek için rüşvet vermek zorunda kalırken, yozlaşmayı önlerindeki en büyük engel olarak değerlendiriyor.

Türkiye'nin bu konuda da hâlâ ciddi manada arınmaya ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Daha 20 Ekim 2004 tarihinde açıklanan Uluslararası Saydamlık Örgütü'nün "Yolsuzluk ve Rüşvet Algılama Endeksi Temiz Ülke Sıralamasında" Türkiye, 146 ülke arasında 77. sırada yer almaktadır.

Yani Türkiye hâlâ çok "kirli" bir ülke manzarası sergilemektedir. İkinci olarak, hükümet politikalarının inanılırlığının ve güvenilirliğinin artırılması gerekiyor. Şirketlerin, yeni yasaların uygulamaya konulacağına ve sürdürülebilir olacağına inanması hayati önem taşıyor. Bu konuda gerekli olan en öneli husus "zaman"dır. Siyasi ve iktisadi istikrar bunun en büyük göstergesi olacaktır. Üçüncü olarak, iyileştirmelerin kalıcı ve uygulanabilir olması için kamuoyunun desteğinin alınması gerekiyor. Hükümete bu konuda son seçimde tam bir destek ve ardından gelen yerel seçimlerle birlikte de bir güven oyu verilmiştir. Ancak şartlar destek koşullarını hızla erozyona uğratabilir. "İşsizlik oranının yüksekliğinin reformlara verilen sosyal ve siyasi desteği olumsuz etkileme olasılığı"nı gündeme getiren OECD raporu bunu bir risk unsuru olarak sıralamaktadır. Doğal olarak istihdam, piyasasının koşullarının iyileştirilmesinin aciliyet taşıdığı bir kez daha öne çıkmaktadır. Buna ilaveten güç odaklarının "ahbap çavuş ilişkilerinin" yoğunlaştığı alanlara reformları sulandırmak ve uygulamaları sekteye uğratmak için uğraş verdiği alelen gözlemlenmektedir. Bu konuda hükümetin rüştünü tam ispat ettiği de söylenemez.

Son olarak, tabir yerinde ise "ithal politikaların" yerel koşullara uygun hale getirilmesi büyük önem taşıyor. Türkiye şu aşamada belli oranlarda IMF ve AB rüzgarına kapılmış durumdadır. Kağıt üzerinde güzel duran reform ve yasal düzenlemelerin uygulamada nasıl bir sonuç vereceği, dahası uygulanıp uygulanamayacağı zaman içinde anlaşılacaktır.

Yabancı Yaklaşımı: "Bekle, Gör!"

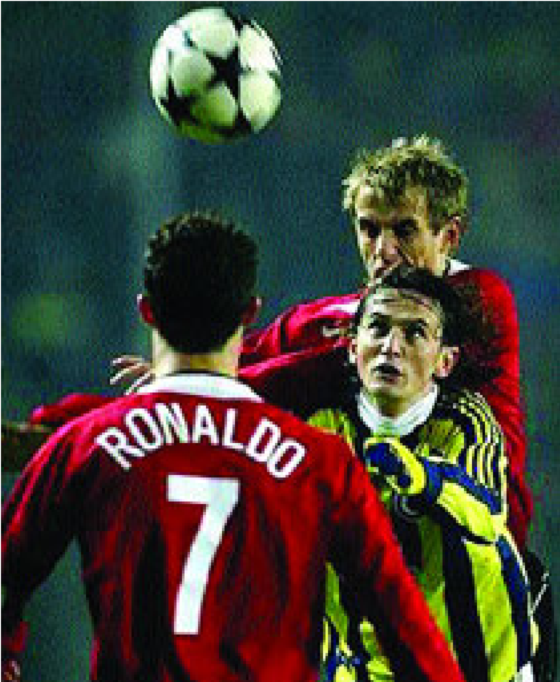
Bütün bu faktörleri alt alta koyduğumuz zaman, Türkiye'nin AB standartlarındaki risk algılamalarından çok uzakta olduğu bir yana, gelişmekte olan ülkelere nazaran bile hâlâ kritik eşiği aşamamış olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye son birkaç yılda gerçekten dış itici faktörlerin etkisi altında büyük mesafeler kat etmiştir. Bunları, makro ekonomik göstergelerde, kurumsal yapılarda gözlemlemek mümkündür. Ancak istikrar, uygulama, içselleştirme, sürdürülebilir olma gibi konular son derece önemlidir. Diyelim 20-30 senelik uzun periyotlarda oluşmuş bozulmaları, sapmaları ve çürümeleri birkaç senede silip atmak mümkün değildir. Bu anlamda Türkiye'nin zamana ihtiyacı vardır. Her anlamda kötülüklerin tekrar tezahür etme ihtimali bulunmaktadır. Son derece ürkek olan yabancı sermayenin doğal olarak bunları görene kadar en iyi ihtimalle menkul kıymetlere ve daha çok kısa vadeli enstrümana yatırım yapmaya devam edeceğini ön görmek mümkündür. Yabancı sermaye neticede geldiği toplumdan bağımsız, izole olarak bir sektöre gelmemektedir, gelmemelidir de. Bu bağlamda, ekonominin veya toplumsal katmanların bazı marjinal sektörlerindeki gelişmelerden ziyada genel olarak toplumun düzeyi geliştirilmelidir.

ŞÜKRULLAH DOLU
sukru@ekocerceve.com

Takım Gibi
Ortaklık Dizaynı

Gerek bireysel, gerekse kurumsal ortaklıklar oluşturmada nihai amaç: bir ürün veya hizmeti üretebilmek için gerekli üretim faktörlerini biraraya getirmek, gelmiş ise sinerjisini artırmak olduğu halde, çoğu zaman bu gerçekleşmemektedir. Ortaklıklarda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yönetim uzmanları, bir mimarın bir yapıyı dizayn etmesi gibi ortaklık organizasyonlarının da maksada göre kurgulanıp dizayn edilebileceğini kaydediyorlar.

Tarihte büyük zaferler kazanan milletimiz, sanayi devriminden sonra aynı başarısını ekonomik cephede de gösterme azim ve kararlılığını sergiliyor. Bunun en önemli göstergesi de, özellikle 1970'lerden sonra sayıları hızla artan ve çok ortaklılık esasına dayanan güçbirliği şirketleridir. İşçi olarak başta Almanya olmak üzere Avrupa ülkelerine giden vatandaşlarımız, geçmişte başarmış olmanın da verdiği özgüvenle, "Biz de Avrupalılar gibi şirketler kurup ekonomik alanda da başarılı olabiliriz" anlayışını geliştirmişlerdir. Bunun için küçük tasarruflarını biraraya getirerek memleketlerine yatırım yarışına girişmişlerdir. Ancak ne yazık ki, bu güzel düşüncelerle çıkılan yolda istenilen başarıya ulaşılamamıştır.



Savunma ve hücum gibi farklı yetenekleri biraraya getirerek, oyunu kazanmak için bir bütün oluşturan futbol takımı şeklinde ortaklıklarda da mutlaka temel yatırım faktörlerinin asgari ölçüde biraraya getirilmesi gerekmektedir.

Şu anda Türk Patent Enstitüsü (TPE) Başkanlığını yürüten Doç. Dr. Yusuf Balcı'nın İstanbul Üniversitesi'nde iken hazırladığı basılmamış doktora tezinde bildirdiğine göre 1970'den sonra toplam 322 tane İşçi Halk Şirketi (İHŞ) kurulmuş ve hemen hepsi başarısızlıkla sonuçlanmış. Yurtdışında yaşayan işçilerin çok ortaklılık esasıyla kurdukları bu şirketlerin başarısızlıklarıyla ilgili Yusuf Balcı'nın tespiti şöyle; "İHŞ'lerin öncü kadrolarında genellikle ya yurtdışında çalışan işçiler, ya da Türkiye'deki küçük tasarruf sahibi olan kişiler bulunuyor. Daha önceden böyle bir projeyi gerçekleştirmemiş olan bu şahıslar, sermayenin toplanmasında ikna ve itibar kabiliyetlerini kullanarak başarı göstermişler, ancak aynı başarıyı işleri yürütmede gerçekleştirememişlerdir."

Dr. Yusuf Balcı'nın da vurguladığı gibi 1970'lerden sonra kurulan İHŞ'lerin öncü kadroları, girişimciliği sadece para toplamaktan ibaret sanma yanlışlığına düşmüşlerdir. Bu nedenledir ki yatırımların kuruluş yerini yanlış belirlemişler, teknolojiyi doğru seçememişler, sağlıklı bir organizasyon kuramamışlar, sonuçta da başarısız olmuşlardır. Bu durum, özellikle 1990'lardan sonra yine işçi tasarruflarıyla kurulan ve başta Konya olmak üzere ülkemizde mantar gibi çoğalan çok ortaklı yapılar için de geçerlidir.

Zaten aynı özellikteki işletmeler birer birer ortadan kaybolmuş, sadece sistemini iyi kuranlar ayakta kalmıştır. Bütün bu deneyimler de gösteriyor ki, bir futbol takımının sadece kaleciden veya savunma ve hücum oyuncularından ibaret olmadığı gibi girişimcilik ve ortaklık da sadece finansmandan ibaret değildir. Bu nedenle, finansmanla birlikte diğer bütün yatırım faktörlerinin ortak bir amaç için, tıpkı bir futbol takımındaki gibi kurgulanması ve kullanılması gerekmektedir.

Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği" adlı kitabında aktardığına göre bir mimarın yapıları dizayn etmesi gibi organizasyonlar da dizayn edilebilir. Bill McKELVEY'in, "The Management of Organization Desing" adlı eserini kaynak göstererek Prof. Koçel şöyle yazıyor, "Organize etme ve dizayn işi ile bir mimarın çalışmaları arasında yakın ilişki vardır: Yapıların dizaynında mimarlar ağaç, cam, beton gibi maddelerle alan (space), ilişki vs. unsurlarını kullanırlar. Her mimar, yapacağı yapının amacı, yeri, vurgulanan özellikleri vs. ye bağlı olarak bu madde ve unsurlar arasından kendi zevkine göre bir tercih yapar. Aynı şey, organizasyon dizaynları için de söz konusudur. Organizasyon yapılandırmada da işler, amaçlar, departmanlar, gerekli techizat vs. gibi görülebilen ekzojen (exostructure) faktörlerle, değer yargı ve normları, personelde aranacak nitelikler, çevre faktörleri vs. gibi endojen (endostructure) faktörler kullanılır" (Shf:106).

Ölçeklerine Göre Ortaklık Dizaynı

Farklı kaynak ve beklentileri bir potada eritip yararlı sonuçlar elde etmeye yönelik kapsamlı bir organizasyon olduğu için, ortaklıkta da dizayn işi gerekmektedir. Ortaklığın dizaynı, bir takımın inşası gibi düşünülebilir. Savunma ve hücum gibi farklı yetenekleri biraraya getirerek, oyunu kazanmak için bir bütün oluşturan futbol takımı şeklinde ortaklıklarda da mutlaka temel yatırım faktörlerinin asgari ölçüde biraraya getirilmesi gerekmektedir.

Zaten ortaklık oluşturmanın nihai amacı da, bir ürün veya hizmeti üretebilmek için gerekli üretim faktörlerini biraraya getirmek, gelmiş ise sinerjisini artırmaktır. Ancak gerekli bütün yatırım faktörleri bir takım gibi kurgulanıp dizayn edilmediği için günümüz ortaklıklarında istenilen performans elde edilememektedir. Şimdi değişik ölçeklerdeki ortaklıklar ve bunlarda dizayn işinin neden gerekli olduğunu maddeler halinde görelim.

1- Bireyler Arası Ortaklıklar: Yaygın kanaate göre ülkemizde bireyler arası ortaklıklar başarılı değildir. Zaten bu konuda başarılı örnekler de bir elin beş parmağını geçmeyecek kadar az. Bunun en büyük sebeplerinden birisi, yukarıda da değindiğimiz gibi faaliyette bulunulacak amaca yönelik dizaynın yapılmadığıdır. Ortaklıklar sadece parası olanların biraraya gelmesiyle oluşturulmaya çalışılıyor.



Prof. Dr. Canan ÇETİN

Adım Adım Ortaklık Dizaynı

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Prof. Dr. Canan Çetin, özellikle Toplam Kalite Yönetimi konusundaki yayınlarıyla biliniyor. Takım Yönetimi konusunda da eğitim ve seminerler veren Prof. Canan Çetin'e, başarılı bir ortaklık takımının kurulmasında takip edilmesi gereken adımları sorduk. Özellikle, 'Sorumluluk' faktörüne dikkat çeken Prof. Çetin, ortaklık takımının başarı kriterlerini şöyle sıraladı:

Vizyon: Taraflar önce hedeflerini belirlemeliler ve bunu birlikte benimsemeliler.

Misyon: Bir araya gelme gerekçelerinin farkında olmalılar.

Değerler: Faaliyetlerin odağına insanı ve insani değerleri koymalılar.

Sorumluluk: Taraflar, yaptıkları ve yapmadıkları şeylerden de kendilerini sorumlu hissetmeliler. Bir insan, farkettiği şeylerin sorumluluğunu üstlenir, farkına varmadıklarınınkini ise üstlenmez. Bunun için sorumluluğu üstlenilecek şeyle ilgili doğru bir bilinç ve başarmaya yönelik inanç gerekmektedir. Olaya kâr ve zarar açısından bakmak gerekir. Diyelim bir elektrik prizi var. Takımın bir üyesi bu prize hiç ihtiyaç duymayabilir. Ama o prize bilgisayar bağlanıyor ve bizim müşterilerle ilişkimizi sağlıyorsa o zaman onu kimin yapmaya söz vermiş olmasına bakmadan genel yarar açısından her bir üyenin kendini sorumlu hissetmesi lazım.

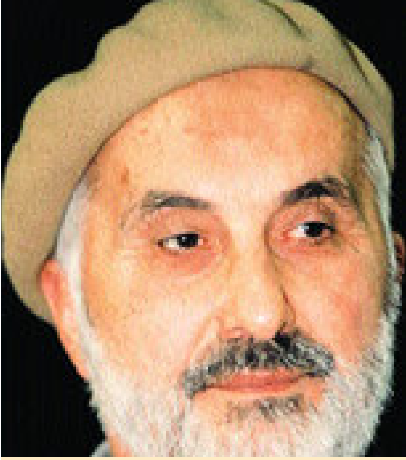
Sahiplik-Bağlılık: Günümüzde evlenen insanların kısa sürede ayrılmasının nedeni de, karşılıklı sorumluluk anlayışının yeterince gelişmemesidir. Sorumluluk olmadığı için bağlılık gelişmiyor. Sorumluluğun olduğu yerde, takımın vizyonuna, misyonuna bağlılık gelişir.

İnisiyatif: Sorumluluk ve bağlılığın olduğu yerde inisiyatif de olur. İnisiyatif sadece yöneticilerden beklenemez. İş sahibi olan herkes inisiyatif kullanabilir. Çünkü herkes, kendi işinin yöneticisi, lideridir. Herkes önce hayatını lideri olmalı ve sözü ilk önce kendine geçirebilmeli.

Liderlik ve İletişim: Her organizasyon gibi ortaklıkta da bir lider bulunmalı. Takım üyeleriyle vizyonu paylaşması gereken liderin iletişim yeteneği yüksek olmalı ve takımını motive edebilmeli. Kendi kendini motive edebilen lider, yönlendiricilikten öteye koçluk yapmalı.

Toplam Kalite Yönetimi: Sorumluluk, bağlılık, inisiyatif insanlarla ilgilidir. Kalıcı ortaklıklar için ilişkinin kurumsallaştırılması gerekir. Bunun da yolu Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmektir. Vizyon ve misyon belirlendikten sonra onlara ulaştıracak strateji tespit edilir. Ondan sonra iş tanımları yapılır ve performans sistemi kurulur. Daha sonra da iş yasalarından da yararlanarak ortaklığın anayasası yazılır.

Oysa ekonomik faaliyette bulunmak için para, finans şart, ancak yeterli değil. Bunun yanında bilgi, deneyim ve yönetim becerisi gibi faktörler de gerekiyor. Öte yandan ülkemizde para sahibi olmakla patron ve yönetici olmak da birbirine karıştırılıyor. Oysa yönetim kültürünün geliştiği ülkelerde, sermaye sahibini her zaman şirketin yönetiminde görmek mümkün olmayabiliyor. Alarko Holding, ülkemizdeki başarılı ortaklıklardan ilk akla gelenidir. Holding'in iki kurucu ortağından biri olan ve elim bir cinayete kurban giden Üzeyir Garih, yazdığı kitaplarda ve verdiği konferanslarda her zaman Türkiye'deki sermaye sahiplerinin patronluk sanatını icra edememelerinden yakınıyordu. Patronluğun, işletmenin kuruluşu ve işleyişi için gerekli faktörleri organize etmekten ibaret olduğunu vurgulayan Garih, şöyle diyordu: "Zannedildiğinin aksine patronun yönetim kurulu başkanı olması veya yönetim kurulu üyesi olması kesinlikle gerekmez. Patronlar, kurumun belirli bir büyüklüğü aşması halinde yönetimi profesyonel yöneticilere devretmeliler."


Hekimoğlu İsmail

Zaten Doç. Dr. Yusuf Balcı da, çok ortaklı şirketleri konu alan doktora tezinde başarısızlık nedeni olarak profesyonel yöneticiliğe yer verilmemesini gösteriyor. Ülkemizde bir şirkete ortak olan kişi, doğal olarak kendini yönetim kuruluna girmiş kabul ediyor. Oysa o koltuğun gerektirdiği bilgi ve deneyime sahip olmayabilir. O koltuğa oturmakla esasında kendinin de hissesi olan kurumun gelişmesini engelliyor. Çünkü finansman kadar yönetim ve yöneticilik de önemlidir. Nitekim, "Yönetim Uygulaması" adlı kitabının 1. sayfasında Peter F. Drucker aynen şöyle diyor; "Yönetici, her işe hayat veren unsurdur. Onun yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır ve asla ürüne dönüşemez." İşte ortaklıklarda patron ve sermayedar ayrımı yapılmadığı ve profesyonel yönetimin gerekleri yerine getirilmediği için daha başlangıç safhasında başarı için gerekli dizayn gerçekleştirilemiyor. Çünkü dizaynı yapacak olan yöneticidir, yönetimdir. Eğer

Ortaklığın Merhametsiz Kanunları

Filmi de yapılan, "Minyeli Abdullah" romanıyla tanınan Hekimoğlu İsmail, her ne kadar bir yazar olarak bilinse de çok yönlü bir kişiliğe sahip olmasıyla dikkat çekiyor. Asıl adı Ömer Okçu olan Hekimoğlu İsmail, başta yayıncılık ve inşaat sektörü olmak üzere çok ortaklılık esasına dayanan bir çok şirketin kuruluşunda yer alarak onların kendi alanlarında örnek kurumlar haline gelmesini sağladı. İş hayatının yanı sıra ticarete ve genel konulara yönelik gözlemlerini gazete, dergi ve kitaplar vasıtasıyla okuyucuyla paylaşan Hekimoğlu'nun yazdıkları, hayatın içinden birisi olmasından ötürü ayrıca önem taşıyor. "Müslüman ve Para" isimli kitabında, "Allah, insanları farklı yarattığı için her insanın şirket kurması ve idare etmesi mümkün değildir. Şirketlerin merhametsiz kanunları vardır. Bunların birine dikkat etmedi mi şirket batar" diyen bilge şahsiyet, deneyimlerinden hareketle başarı kriterlerini şöyle sıralıyor:

• Şahsi işinde başarılı olan kimse, yanına aldığı ortaklarla devam ederse, büyük şirketlere doğru gidilebilir. Hiçbir iş yapmamış kimselerin şirket kurmaya kalkışması tehlikelidir.

• Şirketlerde itimat veya itimatsızlık diye bir şey olmaz. Teftiş, kontrol vardır, evraklar iyi tanzim edilmelidir, hesaplar açık tutulmalıdır.

• Anonim şirketi tavsiye ederim. Bu şirketlerde tahvil ve intifa senetleri İslâm'a uymamaktadır. Diğer hususlar İslâm'a uygundur. Eğer intifa senetlerinde ve tahvillerde, 'Kâr ve zarar ortaktır' ibaresi konabilirse, onlar da İslâm'a uygun olur.

• Herkesin işi, salahiyeti ve ücreti belli olmalıdır. Herkesin terfi etmesi sağlanmalıdır.

• Hiçbir zaman dışarıdan gelen adam başa geçmemeli, şirketin içindekiler yükselerek, en yüksek mevkilere oturmalıdır.

• İcra organı kârı esas almalı. Hizmet mizmet gibi şeyler burada konuşulmaz. En güzel hizmet, Müslümanca para kazanmak ve harcamaktır.

• Dindarlara, arkadaşlara ve akrabalara iş vermek intihardır. Şirketteki her şahısta 3 meziyet aranacaktır: Doğru ve çalışkan olacak, işini bilecek. Bundan sonra diğer vasıflar düşünülebilir.

• Çok büyük şirketler yerine küçük küçük şirketler kurmak daha iyidir. Gerek idare, gerekse muhasebe bakımından kolaylıklar sağlar.

• Kızmak ve sinirlenmek gibi davranışlardan kaçınarak duyguları yönetmeyi bilmeli, işleri kanun ve prensipler (tüzükler) dairesinde yürütmeyi ilke edinmeli.

• Yerli veya yabancı başarılı şirketleri örnek alıp, onların deneyiminden yararlanmalı (Shf:187).

yönetici ve yönetim konusunda yanlış yapılıyorsa, ne kadar para ve hammadde gibi üretim aracı olursa olsun, bunlar bir değere dönüşmeden zayi olacaktır.

Bu noktada tarafların kendilerine şu kritik soruyu sorması gerekiyor; "Üretmek istediğimiz ürün ve hizmet için ne gibi kaynaklar, yetenekler gerekiyor, bunların hangilerini biz ortaklar olarak biraraya getirebiliyoruz, daha hangilerine ihtiyacımız var. Eksik olanları nasıl bütünün parçası haline getirebilir ve amaca uygun şekilde yönetebiliriz?" Bütünün parçalarını biraraya getirdikten sonra yapılması gereken, takım ruhunu geliştirerek bir takım gibi hareket edebilmektir. Takım Ruhu ise; Belirlenen ortak hedef ve değerler doğrultusunda bir bütünün içerisinde sorumluluklarının bilincinde olarak uyumlu, paylaşımcı ve uzlaşmacı bir şekilde çalışmaktır.

2- Kurumlar Arası Ortaklıklar:
Bireylerarası ortaklıklarda daha çok bir bütünün parçalarını biraraya getirme isteği varken, firmalar arasındakinde ise sinerji oluşturma gerekçesi ön plana çıkmaktadır. Çünkü hali hazırda bir ürün veya hizmeti üreten kişi ve kurumlar, 2+2= 5'e nasıl ulaşılabilirin hesabını yapmaktadırlar. Sinerji etkisi ile şirketler, tek başlarına sahip oldukları değerlerin üzerinde bir değer elde etmek istemektedirler. Ayrıca; finansal sıkıntılar, risk azaltma, vergide avantaj elde etme, patent açısından güç kazanma ve üretimi arttırabilme gibi farklı istekler de şirket birleştirmelerinde etkili olmaktadır. Ancak amaç sinerji elde etmek olmasına rağmen burada da gerekli kurgu ve dizayn yapılmadığı için beklentiler gerçekleşmemektedir.

Türkiye'de ve dünyada yapılan evliliklerde, birleşmelerde elde edilen sonuçlar da bunu teyit etmektedir. Öte yandan özellikle KOBİ'leri biraraya getirerek onları uluslar arası pazarlarda rekabetçi kılmayı amaçlayan Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDTŞ) uygulaması da, aynı eksiklikten dolayı sadece ihracattan kaynaklanan kolay KDV tahsilatı yapan organizasyonlara dönüşmüştür.

AB'den KOBİ'lere Ortaklık Platformu

Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), Türk KOBİ'lerinin AB'li KOBİ'lerle ortaklık yapmasına destek veriyor. Avrupa Birliği Komisyonu ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından KOBİ'leri desteklemek üzere Türkiye'de kurulan üç merkezden biri olan ABİGEM Kocaeli Merkezi tarafından geliştirilen "Eupartner in Turkey" projesi çerçevesinde Kocaeli Bölgesi'nde yabancı ortak arayan 60 KOBİ belirleniyor. Belirlenen adayların AB'li partnerlerle ilk buluşması ise 2005 Nisan'ında Almanya'da yapılacak olan Hannover Fuarı'nda gerçekleşecek.

ABİGEM Kocaeli Merkezi'nin Direktörü Hakan Avdan, bugüne kadar 100'ün üzerinde küçük ve orta ölçekli işletmenin yabancı ortak arayışı ile kendilerine başvurduğunu belirterek, "Bunlar arasından gerçekten böyle bir ortaklığa hazır olan 60 tanesini tespit etmeye çalışıyoruz" dedi. 100 Euro bütçeli projenin daha çok otomotiv, yedek parça yan sanayi, imalat, kağıt, orman, kimya gibi sektörlerde çalışan firmaları hedeflediği kaydedildi.


Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Ortaklığın Kitabını Yazıyor

Prof. Dr. Nurullah Genç, daha çok edebiyat ve sanat çalışmalarıyla tanınıyor. Oysa kendisi bir işletme profesörü ve işletme konusunda da hem teorik, hem de pratik çalışmalarını sürdürüyor. Ortaklık organizasyonları ile aile şirketlerine danışmanlık hizmetleri de veren Prof. Genç, şu anda Ortaklık Kültürü konulu bir kitap üzerinde çalışıyor. Prof. Nurullah Genç, 2005'te MÜSİAD Yayınları arasından çıkacak sözkonusu kitabı hazırlama gerekçesini şöyle açıkladı: "Ulusal işletmeciliğimizin en problemli taraflarından birisi, sinerjiye ulaşmak isterken, karşımıza çıkan zorlukları yenmede fazlaca becerili olamayışımızdır. Sinerji, özellikle farklı güçlerin birleştirilerek kabul edilmiş ortak amaçlar için kullanılması hususunda büyük önem arzeder. Bir anlamda ortak işletmeler kurmayı ve yönetmeyi başarıyla sağlayacak olan bu durum temelde, güçlerini aynı amaç etrafında birleştirenlerin sağlam bir ortaklık kültürüne sahip olmalarını zorunlu kılar. Ortaklık kültürü edinememiş ve ortaklık davranışının gereğini yerine getiremeyen kişilerin sinerjinin etkenliği destekleyen ve verimlilik artıran özelliğinden yararlanmaları düşünülemez. Büyüyecek bir ortak kuruluşun geleceği çoğu zaman onu kuranların birbirleriyle olan ilişkilerinin başarısına bağlıdır. Bu başarıyı sağlayacak olan ise ortakların ortaklık kültürüne dair algılamalarıdır. İşte ülkemizde bu algının yeter düzeyde olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü işletmelerimizin aile işletmesi olma özelliği, tüm ülke işletmeleri açısından ezici çoğunluğu oluşturmakta ve sınırlı sayıda örnekler hariç, güçlü gelişen ve profesyonellik arzeden ortak işletmeler yeterince kurulup faaliyete geçirilememektedir. Kısaca ortaklık kültürü yetersizdir. Bu nedenle işletme sahiplerine bir ortaklık kültürü rehberi gerekmektedir. Bu kitap, bu görevi yerine getirmek amacıyla yazılmaktadır."

Mahmut BALCI

Birlikten Kuvvet Doğar

Yaşanan kötü örneklere rağmen yine de ortak projeler geliştirmekten kaçınmamalıyız. Bu tür durumlarda elbette hakemlere, danışmanlara ve denetçilere de ihtiyacımız olabilir. Ortak hareket etmenin bereket ve güç getireceğini unutmamalıyız. Kötü örneklerden ziyade az olsa da iyi örnekler üzerinde yoğunlaşmalıyız.

İnsanoğlu bencil bir varlıktır. Ama yine de başkasına muhtaçtır. Sosyal hayatın ortaya koyduğu zorunlu haller, insanları birlikte yaşama ve birbiriyle ilişkiler kurma zorunda bırakır. Her şeyi istediğimiz gibi yapma arzusu her zaman gerçekleşmeyebilir. Böylesi durumlarda ortak paydalarda buluşmak hayatı daha anlamlı kılacaktır. Ortaklıktan söz açılınca aklımıza ilk gelen şey ticari bir yatırım veya menfaat için bir araya gelmek anlaşılmaktadır. Yanlış bir anlama olmamakla birlikte ortaklığı sadece ticari bir girişim olarak anlamamak gerekir. Hayatın her alanında ortaklıklar kurulabilir ve kurulmalıdır da. Yardıma muhtaç bir kimseye yapılacak bir yardım, iki kişi arasındaki bir ihtilafı gidermek için de ortak bir proje ve ortak bir hareket geliştirilebilir. Son peygamber Hz. Muhammed'in iki kişi dahi olsa yola çıkarken ortak karar sonucu bir kişinin karar verici konumunda olmasını önermesi ortak hareket etmenin önemini belirtmektedir. Ticari hayatın bozulmasının kültürel hayatı da etkilediği dikkate alınırsa bazı projeleri birlikte yürütmenin önemi daha çok önem kazanacaktır. Her ne kadar insan yetkilerini paylaşırken içinden bazı endişeler duysa da, bu endişeleri yenmeye çalışması gerekir. Çünkü birlikte çözüm aramak sinerji oluşturacaktır. Sinerji ise hem kalite, hem de kalıcılık sağlayacaktır.

Siyasi anlamda da ortaklıklar kurulabilir. Bu gün için İslam dünyasının en büyük ihtiyacı; siyasi, kültürel ve ekonomik bir ortaklık kurmasıdır. Aksi halde işin ne kadar kötü sonuçlara doğru gittiğini en son olarak Irak'ın işgalinde gördük. Bu tür tehlikeler her küçük gurup, cemaat ve şirket için de geçerlidir. Elbette ortaklıklarda her iki tarafın veya tarafların ortak çıkarları önemlidir. Amerika ve bazı Avrupa Birliği ülkelerin Ortadoğu'da bazı ülkelerle yapılan ortaklıkları bir süre sora tek taraflı olarak bozmaması gerekir. Bunun yaptırımlarının olması gerekir. Bu yaptırımlar için hem tarafların, hem de hakem konumunda olan kurumların güçlü olması gerekir. Gerçi en büyük ortak platform olan Birleşmiş Milletler Teşkilatı ne yazık ki birkaç ülkenin veto kararlarına göre iş yapmakta. Görünen o ki ortaklıklar zor olsa da sonuçları açısından önemli fonksiyonları olacaktır.



Küresel bir kuşatmayla karşı karşıya kalan ülkeler gibi küçük şirketler de başlarının çaresine bakmalı. Türkiye'de son yıllarda herkes Avrupa Birliğinden söz ediyor, ama buna karşılık kendi aralarında bir birlik oluşturmayan insanımızın ilişkilerinde ve kazançlarında uzun ömürlü olmaları, iyi bir sonuç almaları kısa sürede mümkün olmayacaktır.

Vahşi kapitalizmin ölçüleriyle hareket edenler belki bir süre görkemli iş merkezlerine veya kulelere sahip olabilirler. Ancak iyilik üzere işlemeyen her kuruluşun sonu hazin olacaktır. Yaşanan kötü sonuçları tekrarlamamak için öncelikle kendi içimizde ayrılıkları azaltmalıyız. Fanatizme kaçmayan siyasi, kültürel ve ticari ortaklıklar kurmalıyız. Hem oy veren, hem de katılımcı olan siyasi ortaklıklar uzun ömürlü olacaktır. Lidere bağlı yürüyen çalışmalar, liderin gözden düşmesiyle birlikte yok olmaya mahkum olacaktır.

Ortaklık kültürüne karşı çıkmanın yetişme tarzımızla ve aldığımız kültürle yakın ilişkisi vardır. Risk almak istemeyen biri çok kazanacağını bilse de elindekilerin gideceği korkusuyla yetkileri ve imkânları paylaşmaktan korkar. Bu ise, 'Küçük olsun, ama benim olsun' anlayışını yaygınlaştıracaktır. Halbuki güçlerin birleştirilmesi, beraberinde yeni imkânlar doğuracaktır. Bilinmelidir ki ortaklık kültürü, sosyal barışı ve dayanışmayı güçlendirir. Ortaklık kültürünün yaygınlaşmasına paylaşımcı, erdemli ve ileri görüşlü herkes destek olur. Ama çekingen olanlar uzak durur. Yaşanan kötü örneklere rağmen yine de ortak projeler geliştirmekten kaçmamalıyız. Bu tür durumlarda elbette hakemlere, danışmanlara ve denetçilere de ihtiyacımız olmalı. Ortak hareket etmenin bereket ve güç getireceğini unutmamalıyız. Ortaklık sonucu çok önemli mesafeler alan kurumların varlığı bize ışık olmalı. Kötü örneklerden ziyade az olsa da iyi örnekler üzerinde yoğunlaşmalıyız.

Sosyal hayatın ortaya koyduğu zorunlu haller, insanları birlikte yaşama ve birbiriyle ilişkiler kurma zorunda bırakır.

Prof. Dr. Nazif GÜRDOĞAN

Ortaklık Dünyasında Paylaşmayan Paylaşılır

Paylaşmasını bilmeyen toplumlar, paylaşmasını bilenler tarafından paylaşılır. Giderleriyle birlikte gelirlerini de paylaşmasını bilmeyen toplumların, yoksulluğun demir kafesini parçalamaları mümkün değildir. Dünyanın her ülkesinde paylaşmasını bilen toplum, üretim güçsüzlüğünün üstesinden gelmesini de bilir.

Alışverişin Olmadığı Toplumda Canlılık Olmaz

Tarımın gelişmesinde su, ekonominin büyümesinde de ticaret, canlılık ve zenginlik kaynağıdır. Nasıl susuz topraklar çoraklaşırsa , ticaretin gelişmediği toplumlar da yoksullaşır. Dağları aşan kervanlar, gemilerle taşınan ürünler ve ticaretin savaş alanı olan pazarlar, tarihin her döneminde ekonomik hayatın can damarları olmuştur. Alışveriş hacminin genişlemesiyle, kara ve deniz ulaşım araçlarında yenilikler birbirini izlemiştir. Ticaretin gelişmediği toplumlarda üretim gücü yeni boyutlar kazanmaz. Ticareti ekonomik, siyasal ve kültürel hayatın odak noktasına yerleştirmeyen bir toplum, üretim gücünü zenginleştiremez. Pazarda üretenler ile tüketenler arasında ürün, hizmet ve bilgi akışının aksamadığı bir toplumda, kaynaklar en verimli bir biçimde değerlendirilir. Pazar ekonominin bedeniyse, ticaret de ruhudur. Ticarette kazanmak için, kazandırmak gerekir. "Dünya Ticaret Tarihi"ni yazan Rene Sedillot'un vurguladığı gibi: "Nasıl organik hayat, bir hücreyle ona komşu diğer bir hücre arasındaki kimyasal alışverişe dayanıyorsa, sosyal hayat da insanlar arasındaki mal alışverişine dayanmaktadır." İlk insandan bugüne pazarlarda alınıp, satılan ürün ve hizmetler değişmiştir. Ancak üreticiler ve tüketiciler arasındaki para ve ürün akışının özü değişmemiştir. Yirminci yüzyılda pazarların yerine alışveriş merkezleri geçse de her toplumda ürün, hizmet ve bilgi üreten kurum ve kuruluşlar önemini koruyor.

Doğu'dan Batı'ya bütün toplumlarda değişik toplum katmanlarından gelen girişimcilerin, kaynakları ile birikimlerini birleştirdikleri ortaklıklar ekonomik, siyasal ve kültürel hayatı dönüştürmenin sürükleyici gücünü oluşturur. Parasal ile entelektüel sermayesini altın bir oranda harmanlamasını bilen her ortaklık, dünyadaki gelişmeleri yönlendirme yanında hayatı da bütün boyutlarıyla zenginleştirir. Üretim gücünü büyütmenin bir ayağı, ticaret hacmini genişletmek ise, diğer ayağı da paylaşmasını bilen insanlardır. Uzun ömürlü ortaklıklar, kazanırken kazandıran girişimcilerle kurulur. Paylaşmasını bilmeyen toplumda ortaklık kültürü gelişmez.



Ortaklıklarda kâr edildiği gibi, zarar da edilebilir. İşletmelerde sorun zarar edildiğinde değil, ortaklar aldatıldığında çıkar. Ortaklıkta başarının kaynağı hilesiz olmaktır. Bunun için Anadolu'da " İşin hilesi hilesizliktir" denilir.

Ortaklık Sinerji Kaynağıdır

Bütün boyutlarıyla hayatı kavramadan ekonominin dayandığı ilkeleri anlamak mümkün değildir. Ortaklık ekonominin merkezinde yer alır. Pazarlarda alınıp satılmayan bir ürünün tüketicisi olmadığı gibi, üreticisi de olmaz. Bunun için, Alfred Marshall ekonomiyi, "İnsanlığın günlük hayatında sergilediği davranışların incelenmesi" olarak tanımlar. Görünen ve görünmeyen boyutlarıyla hayatı bilen, ticaretin çevresinde gelişen ekonomiyi de bütün incelikleriyle bilir. Ekonomi, neyin, nerede, nasıl üretilip ve tüketildiğiyle ilgilendiği için, tarih boyunca ticaret adı altında bütün toplumların odak noktasında yer almıştır.

Hristiyanlık'ta ticaret, Yunan ve Roma düşüncesinin etkisiyle katlanılması gereken bir kötülük olarak görülmüştür. İslam'da ise, ticarete özendirilmesi gereken bir iyilik gözüyle bakılır. Mekke ve Medine, döneminin en önemli ticaret merkezleridir. Müslüman toplumlarda paradan para kazanma değil, ürün ve hizmetten gelir sağlama ekonomi ve ticaretin temeli kabul edilmiştir. Ticaret özendirilmiş, faiz yasaklanmıştır. Hz. Peygamber,



Mekke'den Medine'ye hicret eden Müslümanların geçim sıkıntılarını gidermek için onların bilgi ve varlıklarını birleştirecek ortaklıklar kurmasına öncülük yapmıştır. Bir taraf bilgisini, diğer tarafta sermayesini ortaya koyarak, bugünün "risk sermayesi" ortaklıklarının temelini atmıştır.

Ortaklık hukuku Müslümanların elinde gelişmiştir. Çünkü İslam'da ticaret, Yunan ve Roma'da olduğu gibi küçümsenmemiş, tam tersine özendirilerek hayatın odak noktasına yerleştirilmiştir.

Müslümanlar, pazarlarına ürün getirenler ile cephede savaşanlar arasında fark gözetmezler. Hz.Peygamber eşi Hz.Hatice ile ortaklık yaparak, güzel ve dürüst ticaretin erişilmez örneklerinden birini vermiştir. Hz.Hatice, Mekke'nin en büyük tüccarlarından biridir. Ortaklık kültürü, Avrupa'ya Müslümanlardan geçmiştir. Ticaret hukukun gelişmişliği, ticaretin hayatın doğal ve gerekli bir eylem olarak karşılanmasından kaynaklanır. Her Müslüman, ilkesiz ortaklık, etiksiz ticaret, ticaretsiz de ekonomi olmayacağının bilincindedir. Ticaret etikle, ekonomi de ortaklıkla ayakta kalır.

Ortaklığın Görünen Eli

İç ve dış ticaret hacminin genişlemediği bir toplumda, üretim güçsüzlüğünün giderilmesi mümkün değildir. Ortaklık kültürü paylaşmasını bilenlerin elinde zenginleşir. Bilgi ve sermaye sahibinin elele vermesiyle genç ve yaşlı, ortaklık şemsiyesi altında bir araya gelebilir. Ticarette iki tarafın kazanmasında olduğu gibi, ortaklıkta da bilgi ve sermaye sahiplerinin de belirli oranda kazanması gerekir. Ticaret, iki taraf da kazandığı zaman ticaret, ortaklık da bütün ortaklar kazanırsa ortaklık olur. Ortakların birlikte kazanmadığı bir ortaklıkta haksız kazançlar hiçbir zaman önlenemez. Ortaklık yapmada başarılı olamayan bir toplum, ticareti geliştiremediği gibi, üretim gücünü de büyütemez.

Tarihin her döneminde ortaklıkların gücü, evrensel hukuk ve ahlâk ilkeleri ışığında paylaşmasını bilmelerine dayanır. Ortaklıklar zorla değil, adaletle ayakta kalır. Adalette kusursuzluğu arayan her ortaklık, başarıya ulaşmanın değişmez örneği olur. Güzellik ve mükemmellikte yarışan ekonomilerde, kaynaklar en uygun biçimde dağıtıldıkları gibi, en verimli biçimde de değerlendirilir. Adalet odaklı bir toplumda Sezai Karakoç'un, "İslâm Toplumunun Ekonomik Strüktürü" isimli kitabında vurguladığı gibi , "Toplum şifa saçan şefkatli bir el" tarafından bütün kesimleriyle sağlıklı bir yapıya dönüştürülür. Adam Smith'in "Görünmeyen el"i, paylaşmasını bilenlerin elinde " Görünen el" haline gelir. "Görünen el"in görünmeyen gücü, ortak akıl, sermaye ve kaynaklara dayanmasından kaynaklanır.

Ortaklık Yapmasını Bilen Yoksul Düşmez

Tasarruf bilinci, paylaşma kültürünün geliştiği toplumlarda kazanılır. Paylaşmasını bilmek gibi, tasarruf yapmak da bir kültürdür. Tasarruf etmesini bilen toplum, hiçbir dönem yoksul düşmez. Çünkü tasarruf etmesini bilen toplum el açmaz, el açılan olur. Dünyanın hiçbir yerinde el açan toplumların saygınlığı olmaz. Toplumun tasarruf gücü büyütülmeden üretim gücü büyütülemez. Tasarruf gücünü büyütmeden, ekonomik krizlerin önüne geçmek mümkün değildir. İşsizliğin kaynağı, ortaklık kültürünü zenginleştirmeden kurutulamaz. İşsizliğin üstesinden gelmek için, paylaşma kültürünü zenginleştirmek gerekir.

Ülkelerin üretim gücünün omurgasını büyük kuruluşlar oluşturmaz. Kaldı ki, onlarda da ortaklar ile yönetim büyük ölçüde birbirine bağlı olmaktan çıkmıştır. Çünkü John Kenneth Galbraith'in "Yeni Endüstri Devleti" isimli kitabında vurguladığı gibi, şirketlerde iktidar, teknokratların eline geçmiştir. Son sözü duygularla değil, ilkelerle karar alan uzman yöneticiler söyler. Ancak bu ortakların güçsüz olduğu anlamına gelmez. Tam tersine büyük kuruluşlar da güçlerini mülkiyetin geniş tabana yayıldığı ortaklarından alır.

Ortaklar arasında hisse senetlerinin el değiştirme hızının düşüklüğü yönetimin başarısı-

nın ve kârlılığının da en önemli güvencesidir. Mülkiyetin geniş tabana yayılması işletmelerin kurumsallaşmalarına da hız ve yoğunluk kazandırır. Bütün topluma açık çok ortaklı kuruluşlar, belirli sayıda ortaklara sahip şirketlerden çok daha ilkeli ve çok daha güçlüdür. Onlar başarılı olmak için şeffaf olmak zorundadır. Onların yönetiminde gizliliğe kesinlikle yer olmaz. Çünkü gizliliğin olduğu yerde, haksız kazanç olur.

Yarışma, Yarışanların Sayısını Çoğaltır

Yarışma, iyilik, güzellik ve doğrulukta ise gelişme olur. İyilikte yarışma, yarışanların sayısını çoğaltırken, kötülükte yarışmaya kalkışmak da azaltır. Pazar ekonomisinin kusursuz işleyebilmesi için, kaliteyi artırma ve maliyeti düşürme yolunda yarışan çok sayıda kurum ve kuruluşun olması gerekir. Pazarda yarışma olmadan, üretimde gelişme olmaz. Bu yüzden, Batı ekonomilerinde yüzlerce büyük kuruluş yanında sayıları milyonları bulan küçük işletme vardır.

Ekonominin canlılığı, pazarda yarışan kuruluşların çokluğundan kaynaklanır. Bir ülkede, kurulan işletmelerin sayısı, kapananlardan çok daha fazla ise, pazardaki yarışma hız ve yoğunluğunu korur. Çünkü pazarların canlılığı pazara giren firmaların pazardan çekilenlerden fazla olmasına dayanır.

Ürün ve hizmetlerin fiyatı, üreticiler ile tüketicilerin hiçbir zaman zorlamayla karşılaşmadıkları şeffaf pazarlarda oluşur. Olumsuzlukları azaltma, olumlulukları da çoğaltma bağlamında yarışmanın olmadığı ekonomide, ürün ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi mümkün değildir.

Devlet kurumlarının pazardan bağımsız olarak belirlediği fiyatlar, ticaretin dengesini bozmakla kalmaz, haksız kazançların da katlanarak artmasına yol açar. Çünkü gizliliğin olduğu yerde dayatmacılık, şeffaflığın olmadığı yer de haksızlık vardır. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için, ortaklık yapısının sürekli yenilenmesi ve gelirin de durmadan yeniden dağıtılması gerekir.

Başarının İlkesi, İlkeli Olmaktır

Yüzyıllarca bütün dünyayı etkileyen pozitivist değerler, Yirmibirinci yüzyılda geçerliliğini büyük ölçüde yitirdi. Artık ekonomi başta olmak üzere, hiçbir bilimin değerden bağımsız olduğuna inanılmıyor. Hiç kimse ekonominin etik dışı olduğunu savunmuyor. Ekonomiyi inançtan soyutlayan toplumlar, büyük bir ekonomik çöküntü yaşadı. Bütün dünyada etiksiz ortaklık, ortaklık olmadan da ekonominin gelişmeyeceği açıkça görüldü. Çünkü ortaklık etikle, ekonomide şirketlerle ayakta kalır. Ekonomi şirketlerle, ortaklık da paylaşmasını bilen insanlarla güçlü olur. Ortaklık, etik ilkeler ışığında sınırlı kaynakları en verimli bir biçimde değerlendirme ustalığıdır. Bu yüzden etik boyut taşımayan hiçbir ekonomik eylem ya da ortaklık faaliyeti başarılı olmaz.

Kutsal kitaplar yüzyıllar içinden süzülüp gelen etik ve ortaklık ilkelerinin ana kaynağını oluşturur. Bir toplumun ekonomik gücü, iki gününü birbirinden daha üretken kılmasını bilen girişimci insandan kaynaklanır. Bu yüz-



den, bütün kültürlerde üreten insan, tüketen insandan daha üstün tutulur.

Ekonomik, siyasal ve kültürel hayatta herkes etik ilkelere uyduğu ölçüde başarılı olur. Etik dışı yollardan elde edilen kazançlarla kurulan işletmeler, hiçbir zaman uzun ömürlü olmaz. Ayrıca erdemli amaçlara aldatıcı ve yanıltıcı, tanıtım ve pazarlama yöntemleriyle ulaşılamaz. Ortaklıklarda kâr edildiği gibi, zarar da edilebilir. İşletmelerde sorun zarar edildiğinde değil, ortaklar aldatıldığında çıkar. Ortaklıkta başarının kaynağı hilesiz olmaktır. Bunun için Anadolu'da " İşin hilesi hilesizliktir" denilir.

Ortaklıkta iyilik peşinde koşan kazanır, kötülük peşinde koşan da kaybeder. Bu bağlamda, evrensel hukuk ve etik ilkeleri deniz fenerleri gibi, ortaklıklara yol gösterir. Ortaklıklarda kurumsallaşmanın yolu ilkeli olmaktan geçer.

Uzun ömürlü kuruluşlar, tedarikçi, ortak ve müşterileri ile bir aile gibi, birbirleriyle dayanışma ve yardımlaşma içinde olanlardır. Onlar oluşturdukları şeffaf yapılarıyla, her zaman hesap vermeye hazırdır. Uzun ömürlü ortaklıklar, iletişim ve etkileşim içinde kazanmak için, kazandırmak gerektiğini bilir.

Onların dünyasında içe ve dışa dönük çifte standarda kesinlikle yer olmaması gerekir.



Ortaklık, Ortak Kaynağa Dayanır

Toplumların ürün, hizmet ve bilgi üretme gücü, birikim sahibi herkesin ortak olabildiği çok ortaklı kuruluşlarının sayısının artırılması ve sermaye yapılarının sağlamlaştırılmasıyla doğru orantılı olarak gelişir. Sağlam kaynaklara dayanan güçlü ortaklıklar olmadan, ülkelerin ürün, hizmet ve bilgi üretme kapasitesini büyütmek mümkün değildir. Tasarrufların çok ortaklı şirketlerle yatırımlara yönlendirilmesi, bir yandan mülkiyeti geniş tabana yayarken, diğer yandan da kaynakların değerlendirilmesinde verimliliğin artırılmasını da teşvik eder. Ortaklıklarda çalışanların sermaye ve yönetime katılması, paylaşma kültürünü zenginleştirme yanında, toplumun değişik kesimleri arasında gelir dengesizliklerinin giderilmesine de yardımcı olur.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra baştan sona yıkılan Almanya ve Japonya'nın savaş yıllarının ardından anka kuşu gibi, küllerinden yeniden doğmasında, toplumun tasarruflarını yatırımlarla genel ekonomiye kazandırılmasında, herkese açık çok ortaklı şirketlerin çok önemli bir payı vardır. Toplumların üretim gücünün artırılmasında yüzyılların içinde oluşan paylaşma kültürü, sanatların en eskisi, bilimlerin de en yenisidir.

Paylaşmasını bilmeyen toplumlar, paylaşmasını bilenler tarafından paylaşılır. Giderleriyle birlikte gelirlerini de paylaşmasını bilmeyen toplumların yoksulluğun demir kafesini parçalamaları mümkün değildir. Dünyanın her ülkesinde paylaşmasını bilen toplum, üretim güçsüzlüğünün üstesinden gelmesini de bilir.



Fahri SARRAFOĞLU

Asırlık Çınar Ortaklıkla Yaşatılıyor

Osmanlı Devletinden günümüze ulaşan ve Türkiye'de 100 yaşını aşmış birkaç kuruluştan biri olan Hacı Abdullah Lokantası, ortak işletmecilik anlayışıyla yoluna devam ediyor. 4 ustanın ortaklığında hayatiyetini sürdüren ve bu yıl 116. yaşını kutlayan tarihî lokantada çalışanlara da, ortak olma imkânı tanınıyor.

Hacı Abdullah Lokantası, Osmanlı saray mutfağının lezzetini günümüz damak tadı düşkünlerine sunmaya devam ediyor. Koca Osmanlı İmparatorluğu'ndan bugüne kalan 100 yılı aşmış şirket sayımız bir, bilemediniz iki elin parmaklarını geçmez. Eski ile günümüz arasında bir köprü gibidir adeta. Hacı Abdullah Lokantası da bunlardan biridir. 1888 yılında Sultan II. Abdülhamit'in talimatı ile Abdullah Efendi tarafından kurulur ve kurucusunun ismi ile anılır.



Sahibi Ölünce Usta Devraldı

Abdullah Efendi bizzat saray mutfağında çalışmış. Sultan Abdülhamit, yurtdışından gelen misafirlerini ağırlayacağı bir mekanın eksikliğini fark ederek bir talimatla Abdullah Efendi'ye Karaköy rıhtımında o lokantayı açmasını buyurmuş. Abdullah Efendi, 1910 veya 12'lerde Karaköy'den sonra Taksim'deki Ağa Cami'nin arkasındaki Rumeli Han'a taşımış lokantasını ve Sultan Abdülhamit, Sultan Reşad ve Sultan Vahdettin'i burada ağırlamış zamanında. Sonra Türkiye Cumhuriyeti kurulmuş. Abdullah Efendi Lokantası, yerli–yabancı önemli misafirleri ağırlamaya devam etmiş. Atatürk ve İsmet İnönü de lokantanın yemeklerini tadanlar arasında. Abdullah Efendi vefat edince lokantayı tek oğlu Hikmet Abdullah işletmeye başlar. Hikmet Bey bekar olduğundan, vefat ettiğinde lokanta mirasçılara kalır. İş yürütülemeyince de lokantayı 1943 veya 44'te, burada uzun yıllar çalışmış Hacı Salih Efendi işletmeye devam eder. Bir nevi babadan oğula değil de ustadan çırağa geçmiş olur işletme, ahilik sisteminde olduğu gibi. Salih Efendi, okuma yazma bilmemesine rağmen, Turizm Bakanlığı'na bağlı turistik bir lokantada yabancı dil bilmenin mecburiyeti üzerine, dışarıdan tahsilini tamamlayıp zamanın geçer yabancı dili olan Fransızca'yı da öğrenir. Aslen Siirt, Şirvanlı olan Hacı Salih Efendi, Beyoğlu'ndaki Bursa Sokağı'nda uzun yıllar lokantayı işlettikten sonra, 1958 senesinde de Ağa Cami Sokağı'ndaki bugünkü yere yerleşir.

Ustadan Çırağa Emanet 1949 yılında yine Siirt/Şirvan ilçesinin eski adıyla Zivzik, yeni adıyla Dişlinar köyünde doğan Abdullah Korun da 1962'de çalışmak üzere İstanbul'a gelmiştir. Özellikle anneannesi tarafı daha önce



İstanbul'da yaşamış olan Korun, garsonluk yapar önce. 1967'de de Hacı Salih Efendi'nin karşısına dikilip 'İş istiyorum' der. Hacı Salih, dil dilip bilmediğini sorar. 'Arkadaşlar nasıl öğrendi ise ben de çalışır öğrenirim' cevabını alınca denemek üzere Abdullah Korun'u çalıştırmaya başlar. Üçüncü gün servis verdirir ona. Korun, bugün, gelen yabancı ile anlaşacak kadar dilini ilerletmiştir. 1982 yılında Hacı Salih Efendi vefat edince, mal sahibi ile anlaşma gereği lokanta boşaltılmak üzere iken Hacı Abdullah ve orada yıllarca çalışmış üç arkadaşı, lokantanın müdavimlerinden Ferit İntiba adlı bir işadamına burayı almasını önerir. Ferit İntiba da işi yürütemeyince Ab-

dullah Korun ve diğer ortakları işletmeyi 1994'te tamamen devralır.

İşin Sırrı, "Ortak İşletmecilik" ve "Ortak Çalışma." Hacı Abdullah Lokantası yüzyılı aşan yolculuğuna Hacı Abdullah Korun ve üç ortağı ile devam ediyor. Bu yıl 116. yaşını kutlayan tarihi lokantada çalışanlara da ortak olma imkânı tanınıyor. Asırlık çınarın uzun ömürlülüğünde önemli katkısı olduğu belirtilen, "Ortak İşletmecilik" ve "Ortak Çalışma" konusunda detayları Hacı Abdullah Lokantası'nın ortaklarından ve aynı zamanda Genel Müdürlüğü'nü de yürüten Hacı Abdullah Korun'a sorduk:

116 yıllık Lokantayı siz 22 yıldır 3 ortağınızla birlikte işletiyorsunuz. Başarınızın sırrını nasıl açıklıyorsunuz?

Başarının sırrı ortaklarımızda ve ekibimizdedir. Biz 4 ortak 45 senedir bir aradayız. Daha önce çırak, sonra da garson olarak zaten beraber çalıştığımız için birbirimizin huyunu suyunu biliyoruz. Tabii ki evvela özveri ile çalışmak, yani severek, isteyerek ve işi içinden gelerek yapmak çok önemlidir. Bir de ortaklar arsında her zaman, 'Ben çok çalıştım, sen az çalıştın, ben geldim, sen gelmedin' tartışmaları olur, bizde ise yok öyle bir şey.

Ortaklarınız da mı aynı duygu ve düşüncede?

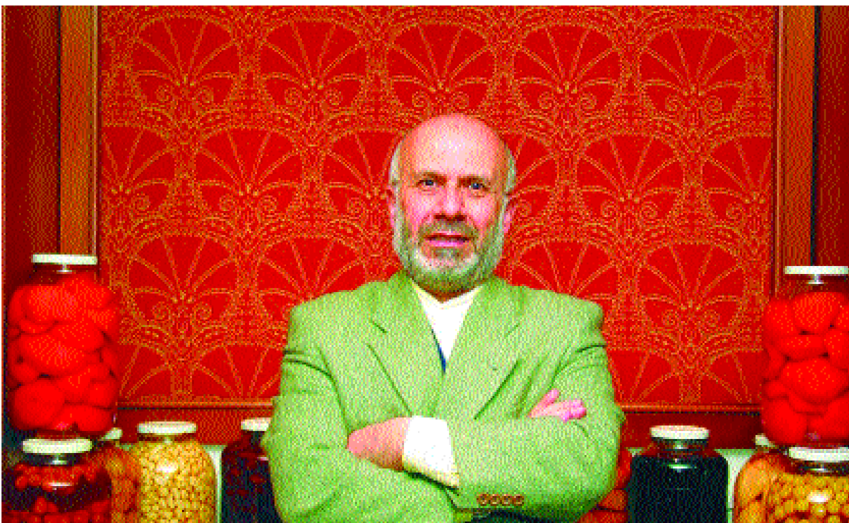
Aynen öyle. Aramızda yazılı olmayan bazı kurallar vardır. Mesela işçilerle kimin ilgileneceği, yemeğin lezzet kontrolü, alış-verişlerin nasıl ve nereden yapılacağı ile gelir-giderlerin takibi gibi konular belirlenmiş ve iş bölümü yapılmıştır. 22 yıldır da böyle sürmektedir.

İş bölümünü anlatır mısınız?

İş bölümü şöyle; sabahleyin ortaklardan ikisi biraz erken gelerek buradaki ön çalışmaları, hazırlıkları yaparlar. Diğer ikisi de aşağı yukarı iki saat sonra yedi, yedi buçuk gibi burada oluyor. Ondan sonra akşam kapanıncaya kadar 4 ortak işinin başındadır.

Ortaklar arasında bir problem olduğunda hakem kim ve nasıl hallediyorsunuz?

Kendim. Gerek işçilerimiz arasında, gerekse kendi aramızda bir problem çıktığında hemen toplanırız. Eğer uzlaşma sağlanamayan bir konu olursa o zaman dışarıdan yardım alırız. Bu yardım bir dini otorite olabileceği gibi bir yazar (Mehmet Şevket Eygi veya Abdurrahman Dilipak) veya ekonomist de olabilir. Önemli olan herkesin bir ortak noktada buluşmasıdır.



Hacı Abdullah Korun
Hacı Abdullah Lokantası Genel Müdürü

Bu müessesenin her şeyiyle hak geçmemesi, zarara uğranmaması için gücümün yettiği ve imkânlarımın el verdiği kadarıyla ilgileniyorum. Burası sırf şahsıma ait olsa bu kadar çalışmazdım.

Başarının bir diğer sırrı da sık sık istişare yapmanızdır diyebilir miyiz?

Kesinlikle. Zaman zaman mutat kendi aramızda sohbetlerimiz olur. Bunlar manevi sohbetlerdir. Şunun bilincindeyiz, 4 kişinin ortak olduğu bir işyerinde eğer taraflar birbirlerini karşı dürüst ve özverili çalışıyorlarsa 5.ortağın Allah olduğunu biliriz. Daha doğrusu Allah'ın devamlı bizi murakabe ettiğini, denetlediğini biliriz. Bu her zaman için geçerlidir. Bir de şunu eklemek istiyorum, çok dua edenler var. Her insan üzerine düşeni yapacak, ama bu yetmiyor illa ki dua edecek.

İşçileriniz de Lokantaya ortak diye biliyoruz, doğru mu?

Bizde en az çalışan 10 yıllıktır. 20 yıldır çalışanımız var. İşçilerimize belli şartlar dahilinde maaş haricinde kâr ortaklığı imkânı tanıyoruz. Çalışanlar, sene sonunda ayrıca ortaklık durumuna göre kâr alır. Şu an 45 personelimiz var. Biz onların hepsini birer kardeş olarak görüyoruz, yani buranın bir ferdi ve aynı zamanda buraya gelen müşteride onun da bir payı olduğunu düşünüyoruz. Müşteri ne kadar iyi bir memnuniyet sergilerse bu çalışanın cebine girer.

Burada yıllardır çalışan mı, yoksa her giren 2-3 ay sonra mı ortak oluyor?

Burada çalışan her insan, eğer faydalı ve başarılı olursa mutlaka payını alır. Karşılıklı kazan kazandır ilkesini uyguluyoruz. Zaten başka türlü, tek taraflı olmaz.

O zaman buranın 4 değil, 4 artı 45 ortağı mı var ?

Evet aynen öyle. Hatta gelen müşteriler de bizim ortağımız. En büyük patron onlar, on-



lar varsa biz varız eğer buraya gelen her insan giderken teşekkür ederim memnun kaldım bu parayı verdim ama bu parayı helal ettim derse işte o zaman müessesede kazanan olur. O müessese sürekli başarılı olur öbür türlü olursa ne alan memnun kalır ne satan

İşçilerin ortak olmasını 20 yıldır devam ettiriyorsunuz, bu size ustanızdan mı vasiyet?

Hayır. İlk biraraya geldiğimizde kendimiz buna karar verdik, karşılıklı memnuniyet çok önemlidir.

20 sene önce biz bunu yaptık. Eğer karşılıklı faydalı olursak, yapacağımız hem müessese-ye, hem de gelen müşteriye, yani bütün aile-ye daha fazla katkısı olur düşüncesindeyiz her zaman.

Sektörünüzden ne tür tepkiler aldınız?

İlk başta gülenler oldu, hatta kısa sürer vazgeçerler dediler, ama bunu diyenler maalesef neredeyse ayda 3-4 personel değiştiriyor. Bizim personelimiz adeta bizimle birlikte, bizim gibi. Üstelik güveniyoruz. 1 ay sonra ya da 1 sene sonra çıkan personelle nasıl başarıyı yakalayacaksınız? Bunu hesap etmek lazım. Üstelik bu yöntem çok pahalı bir yöntem.

Bir de hazır yeri gelmişken söyleyeyim. Efendim Türkiye'de yaşıyoruz. Krizler malum. Biz hiçbir krizde işçi çıkartmadık. İşçi çıkartacak lüksümüz yok. Nasıl yani diyeceksiniz? Hacı Abdullah kalitesini oturtturmak için bir elemanı ben 4-5 yılda yetiştiriyorum. Şimdi ben kriz var diye onu nasıl savurganlık ederek çıkartırım. İşte bu, Türkiye'de yanlış bir anlayış maalesef. Tasarruf yapılacaksa işçiden değil başka giderlerden yapılmalıdır.

En değerli kaynağımız olan çalışanlarımızla pikniğe, hatta umreye bile gidiyoruz. Ayrıca ev, ya da araba alan varsa olanlara yardımlar yapılıyor.

Çalışanlarınız ya da ortaklarınızın kendilerini geliştirmesi için neler yapıyorsunuz?

Bulaşıkçıdan tutun da aşçıbaşına kadar her-





kes öneride bulunur, yenilik teklif eder. Bunun da karşılığını gördüğü için yenilik ve öneri konusunda bir araştırmacı gibi çalışırlar. Diyelim bir çalışanımız bir tatil gününde bir yere gitti ve güzel bir lezzet tattı. Gelip bize 'Ben şuraya gidip şöyle bir lezzet tattım, çok güzeldi. O yemeği biz de yapalım veya şu yerde hizmet çok güzeldi, biz de hizmetimizi bundan sonra öyle yapalım" dediği zaman onun oraya gitmek için ve orada harcadığı parayı kendisine takdim ederiz. Yeter ki daha iyiyi, daha güzeli araştırsınlar, öğrensinler. Hatta sadece İstanbul'a değil, Anadolu'ya, Avrupa'ya gitsinler. Bu kadar açık çek veriyoruz biz çalışanlarımıza.



Peki şu ana kadar bunu uygulayan oldu mu?

Tabii, gidip öğrendikleri zaman gereği yapılıyor. Mesela komposto konusunda bizim işçilerimizin araştırması sayesinde şu anda Türkiye'de bir numarayız. Mimar Sinan'ın çok eseri var dünyada ve ülkemizde. Amerikalı bir sanatçı diyor ki, 'Mimar Sinan'ın eserleri çok güzel ama Mimar Sinan vefat ettikten sonra bir mimar daha gelmedi dünyaya. Keşke az eser yapsaydı da başka Mimar Sinanlar da yetiştirseydi.' İşte biz de yarının ustalarını buradan yetiştiriyoruz. Çünkü bu yemekler bize 600 yıl öncesinden emanet. Elimizden geldiği kadar yetiştirmeye çalışıyoruz. Tüm bildiklerimi harfine, noktasına, virgülüne varıncaya kadar anlatıyorum. Hatta radyoda, televizyonda konuşsam da anlatıyorum. Kıskançlık yok bu konuda. Tüm tariflerimiz bilgisayarda kayıtlıdır ve bunu dileyen ev hanımlarına, lokanta açmış kişilere veriyoruz.



Hünkarın Beğendiği Lezzetler

Osmanlı üç kıtaya hakim olmuş bir imparatorluk olarak mutfak kültürünü de zirvede yaşamış bir devletti. Abdullah Korun'un anlattığına göre, Osmanlı döneminde sadece patlıcandan tam tamına 283 çeşit yemek yapılırmış. Ancak bugün, Türkiye'nin en köklü lokantalarından olan Hacı Abdullah'ta bile sadece 65–70 çeşit biliniyor. Çorbada da hakeza... Bin çeşidin üzerinde çorba türünden bugün en fazla 400–450 civarında bir çeşit biliniyormuş. Diğerleri mi? Tabii ki bunlar yemek kültürümüzün kayıplarını oluşturmak üzere zamanla unutulmuş. Hacı Abdullah Lokantası günlük 150 çeşit yemeğiyle Adnan Menderes'ten Turgut Özal'a yerli–yabancı birçok misafir ağırladı, ağırlamaya devam ediyor. Recep Tayyip Erdoğan da, çok eskiden beri buranın yemeklerini yiyenlerden. Bununla birlikte eskiden beri Türk sinema ve tiyatrosunun ünlülerinin de günlük uğrak yeri olmuş. Yemeklerinin yüzde 80'i tencere yemeği diye tabir edilen ev yemeklerinden oluşuyor Hacı Abdullah'ın. Yani sarayda yapılanların aynısı. Mesela bir hünkar beğendi Osmanlı Sarayı'nda nasıl yapılıyorsa, Abdullah Korun'un tabiri ile 'milimi milimine' aynen uygulanıyor.

FATMA BEYZA UÇAR

Başarısız Şirket Evlilikleri

Uzmanlara göre şirket birleşmelerinde başarı oranı yüzde 50'nin altında. Başarısızlığın en önemli sebebi olarak şirketlerin yüzde 80'inin birleşme ve satınalma öncesinde stratejilerini doğru bir şekilde belirlememeleri gösteriliyor. Yerli şirketler arasında yapılan eşit ortaklıklar ise, hiç yürümüyor. Nedeni ise kayıtdışı ekonomi ve güvensizlik.

Türkiye, 40 yıllık Avrupa Birliği rüyasında önemli bir dönemece geldi. Eğer Türkiye, 17 Aralık'taki sınavdan başarıyla çıkarsa, büyük ihtimalle tam üyelik müzakerelerine başlayacak. Ne de olsa müzakere süreci beraberinde bir çok fırsatlar getirecek.

Bu fırsatların başında ise yabancı sermaye girişinin hızlanması geliyor. Beklenildiği gibi doğrudan yabancı sermaye akışında artış olursa, bu demektir ki artık şirket satınalmalarını, birleşmelerini ve ortaklıkları daha çok konuşacağız... Belki de bugüne kadar konuşmadığımız kadar çok...

90'ların Dev Evlilikleri

Globalleşmenin adımlarını artırmasına bağlı olarak, dünyanın gündemine 1990'lı yılların başlarında girdi dev şirket evlilikleri. Hızlı büyüyen ekonomilerde pazarda oluşan fırsatlardan daha fazla yararlanabilmek, şirket birleşmelerinin temel amacıydı.

2000 yılında dünyadaki şirket birleşmeleri, en yüksek hacimlere ulaştı. Birleşme ve satınalmaların değeri 3,5 trilyon doları buldu. Ancak 2002 yılında yüzde 70 oranında bir azalışla 1.1 trilyon dolara geriledi. İşlem sayısı ise yüzde 50 oranında azaldı. Halen şirket birleşmeleri 2000 yılındaki hızına ulaşabilmiş değil.

Gelelim şirket birleşmelerinin Türkiye'ye yansımasına... Ernst & Young'ın 'Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2003 Raporu'na göre, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de birleşme ve satınalmalar, 2000 yılında en üst seviyeye ulaştı ancak 2002'de düşüşe geçti. Türkiye'de 2002 yılında 1,5 milyar dolarlık birleşme ve satın alma gerçekleşti.. Bu rakam 54 işlem yapılarak gerçekleştirilmiş. 2003 yılında 80 işlem gerçekleştirilmesi, şirket satınalma ve birleşmelerindeki düşüş ve durgunluğun Türkiye açısından aşıldığı anlamına gelmiyor, çünkü burada özelleştirme nedeniyle yapılan işlemlerin katkısını unutmamak gerekiyor. 2002'deki 54 işlemden yalnızca 2'si özelleştirme kaynaklıyken, 2003'te gerçekleştirilen 80 işlemden 29'u özelleştirme işlemi olarak dikkat çekiyor.



Ernst & Young'un raporuna göre, Aria-Aycell birleşmesi hariç 2003 yılında 1.5 milyar dolarlık şirket birleşme ve satınalma işlemi gerçekleştirildi. Geçen yılki 831.3 milyon dolarlık özelleştirme işlemleri hacminin, Türkiye'deki birleşme ve satınalmalarının yüzde 60'ını oluşturuyor.

Geçen yılki 80 işlemden 60'ı Türk şirketleri arasında gerçekleşti. Bu yüzden, birleşme ve satınalmaları sadece yabancı sermaye yatırımı olarak görmek doğru değil.

Hatalı ve Belirsiz Strateji

Birleşme ve satınalmalar ister yabancı, ister yerli sermaye ile gerçekleştirilsin, yapılanın başarılı sonuçlar doğuracağı anlamına gelmiyor. Bu konudaki istatistikler oldukça karamsar sonuçlar ortaya koyuyor. Uzmanlara göre şirket birleşmelerinde başarı oranı yüzde 50'nin altında.

Yapılan araştırmalarda, 1997 yılından beri 15 milyar doların üzerinde evlilik yapan şirketlerin Standart & Poors 500 endeksinde yüzde 15, kendi alanındaki şirketler arasında ise yüzde 5 değer kaybettikleri belirlendi.

Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere'ye göre dünyadaki şirket birleşmelerinin üçte ikisi başarısızlıkla sonuçlanıyor.

Bu başarısızlığın çeşitli nedenleri var. Bunların başında ise şirketlerin yüzde 80'inin birleşme ve satınalma öncesi stratejilerini doğru bir şekilde belirlememeleri...

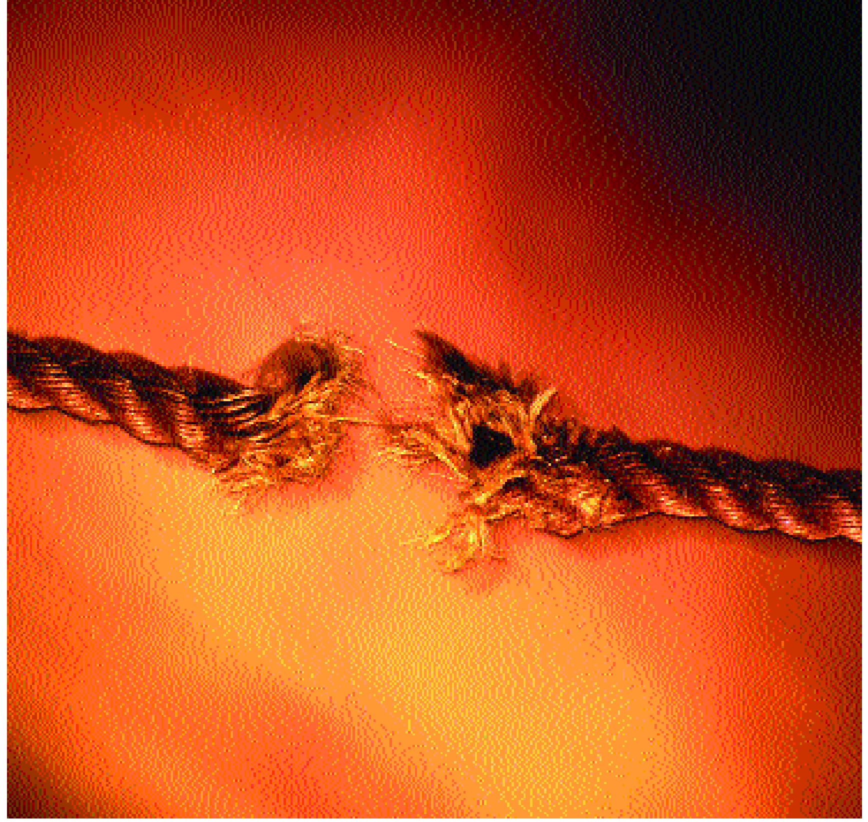
Ernst & Young, 'Birleşme ve Satınalma İşlemleri 2003' Raporunu hazırlanırken Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin hissedarları

'Birleşme Yalnızca Yasal Bir Prosedür Değil'

Tangram Management Consulting Yönetici Ortağı Zeynep Tura'ya göre, sadece 'hukuksal bir süreç ve resmi prosedürler dizisi' olarak algılanan şirket birleştirmeleri aslında çok daha derin sorunları peşinde taşıyor. Bu sorunlar da,

- Birleşme stratejisi ne olacak?
- Birleştikten sonra hangi stratejiyi izleyeceksiniz?.
- Yeni kimliğinizi nasıl tanıtacaksınız?
- Birleşmeniz size nasıl bir avantaj sağlayacak?
- Bu avantajı nasıl lehinizde kullanacaksınız?
- Siz birleşirken rakipleriniz neler yapıyor?" gibi sorularda beliriyor.

Zeynep Tura, "Şirketler sadece yasal oluşumlar değildir. Şirketler insanlara dayanır. Her kurumun kendine özgü kültürü vardır. Mali yapıları farklıdır. Müşteri ilişkileri anlayışı farklıdır. Bunları göz önüne almadan iki şirketin başarılı birleşmesi ve birleştikten sonra performans grafiğinin artması mümkün değildir" diyor. Tura, konuşmasını şöyle sürdürüyor: "Şirket evlilikleri, şirketlerin, büyüme veya küçülme politikaları çerçevesinde dikkate almaları gereken bir alternatif "şirket politikası", diğer bir deyimle "stratejik planlama tekniği"dir. Planlama fonksiyonunun dayanak noktasını şirketlerin vizyon-misyon-strateji-amaç tespit sürecinin son adımını oluşturan 'hedef' tespiti teşkil eder. Şirket evliliklerinde yönetsel boyut, aynen insanlardaki evliliklerde olduğu gibi tanıma/tanışma ve birlikte yaşama aşamalarını takiben sağlıklı ve kalıcı bir evliliğin oluşabilmesi için önem taşır. Ayrı ayrı yapılara sahip, iki ayrı cinsten insan veya şirketin biraraya gelerek müşterek, vizyon-misyon-strateji-amaç-hedef yapısını oluşturmaları gerekir. Yeni oluşum, şirketlerin evlilik sonrası birlikteliklerinde gerek ortaklık yapısında gerekse örgütsel ve işlevsel yapılanmada önemli değişimleri gerektirir."



ve üst düzey yöneticileri arasında yaptığı anket, Türk şirketleri açısından birleşme ve satınalmalardaki yabancı yatırımcılardan temel beklentinin, finansman desteği olduğunu ortaya koyuyor. Finansman desteğinin ardından ise teknoloji ve yeni pazar beklentileri geliyor.

Pazar Payı Avı

Bunlar Türk şirketlerinin beklentileri... Yabancılar yani satın alan cephesinden konuya bakmakta da fayda var. Satın alan taraf genelde Türkiye'deki pazar payını artırmayı hedefliyor. Yabancılar açısından pazar payı yüksek olan bir şirketin hisselerini alarak, pazara girişi hızlandırmak temel amaç.

Bu elbette tek başına satınalma ve birleşmelerin yabancılar açısından nedenini açıklamıyor. Türkiye'deki maliyet ve üretim avantajları da yabancıları cezbediyor. Bir çok yabancı şirket maliyet avantajlarını kullanarak kendi ihracat pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlıyor.

Satın alan ve satan tarafın amaçları arasındaki farklılıklar, satınalma ve birleşme işlemlerindeki başarısızlığın başlıca nedeni olarak ortaya çıkıyor. Bu yüzden bir işlemin başarılı sonuçlanabilmesi için hem alıcı, hem satıcı tarafın bu işlemden ne beklediğini net olarak ortaya koyması gerekiyor. Yani stratejilerinin baştan belirgin olması şart.

Beyinler Korunmuyor

Uzmanlara göre, şirket birleşmeleri 1960'lı yıllarda üretim kapasitesini satın almak, 1970-1980'li yıllarda ise pazar satın almak için yapıldı. Ağırlıklı olarak Batı'daki şirketler Doğu'daki şirketlerin pazar paylarını satın aldılar. 2000'li yıllarda ise üretim ve pazar satın almanın yanı sıra, şirketler beyinleri de alıyor. Beyinleri satın alıyorlar ama satın aldıkları şirketlerdeki beyinlere ne kadar önem veriyorlar?.. Birleşmeler sonrasında ortaya çıkan temel problemlerden birisi de bu sorunun yanıtında saklı...

Şirketlerde kurum kültürünü oluşturanlar insanlar... İnsanlar bulundukları yere bir hakim

kültürle yerleşmeye çalışıyor. Birleşmelerde de hakim şirketin adamları kimse, doğal olarak onlar yönetime geliyor.

İç güdüsel olarak hakim kültür, alt kültürü yenmeye çalışıyor. Aynen siyasi iktidarların değiştiğinde bürokrasiyi de değiştirmeleri gibi... Zaman içinde şirketi satın alanlar, o şirkete pazar payını kazandıran beyinleri uzaklaştırıyorlar. Bu da bir çok sorunların ortaya çıkmasına ve başlangıçtaki temel amaçtan uzaklaşılmasına neden oluyor.

Kültür Uyuşmazlığı

Şirket birleşmelerinde ortaya çıkan sorunlardan birisi ise kültür uyuşmazlığı. "Hissedarlar anlaşsın, şirketler nasıl olsa kaynaşır" beklentisi genelde hakim olmasına rağmen, şirketler arasındaki doku uyuşmazlığı birleşme süreçlerinin önündeki en büyük tehditlerden birisi olarak duruyor.

Şirketlerdeki kültür uyuşmazlığı en son Türkiye'deki banka birleşmelerinde yaşandı. Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, bu konuda şu örneği veriyor: "TMSF, Sümerbank çatısı altında tam beş bankayı birleştirdi. Bu bankalarda çalışan insanların, odalarının büyüklükleri bile farklıydı. Eğitim, sosyal ve ekonomik altyapılarının da farklı olduğu düşünüldüğünde, bu insanların ahenkli çalışmaları zaten mümkün değil."

Yatırımcıyı Mutlu Edemiyorlar

Kısa vadeli konulan hedefler de şirket birleşme ve satın almalarının başarısının önündeki en büyük tehditlerden... Şirket birleşmeleri ağırlıklı olarak Batı Avrupa ve Amerika'da gerçekleşiyor. Şirket birleşmelerinde genellikle, hisse değişimi yapılıyor. Para hareketi olmuyor.

Değişen dünyada şirketlerde artık 3 aylık rakamlara bakılıyor. Borsanın ve yatırımcıların beklentisine cevap veremeyen şirket cezalandırılıyor. Hatta yönetici kellesini kaybedebiliyor. Kısa vadeli hedefler nedeniyle şirket birleşmeleri başarısız oluyor.

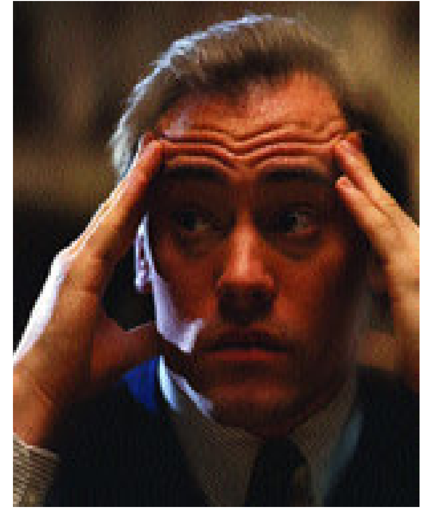
Fiyatta Anlaşmazlık

Şirket birleşmelerinin kültürden kültüre motivasyonu, yani nedeni değişebiliyor. Buna bağlı olarak başarısızlık nedenlerinde de bazı farklılıklar ortaya çıkıyor. Türkiye'de birleşmelerle ilgili ortaya çıkan kaygılardan en önemlisi, Türk şirketlerinin değerinin altında el değiştireceği, yani yabancılar tarafından ucuza satın alınacağı... Bu kaygı, satın alma ve birleşme görüşmelerinin çoğunun da başarısızlıkla sonuçlanmasına neden oluyor.

Peki fiyattaki anlaşmazlık nereden kaynaklanıyor?. Yabancıların gözlüğünden bakarsak Türkiye, pazarın büyüyeceği, satın alma gücünün artacağı, potansiyeli olan bir ülke.

Buna karşın, tüketim ve üretim alışkanlıkları açısından değerlendirildiğinde, bir çok sektör açısından yaratılan pazarlar, dünya ortalamalarının çok altında. Türkiye'nin nüfusu 70 milyonu aşıyor ama satın alma gücü bulunan kesimin nüfusu 10 milyonu geçmiyor. Örneğin bir malın dünyada kişi başına tüketimi 10 birim iken, Türkiye'deki kişi başına tüketimi 3 birim.

Gerçi bu 3 birimin kısa bir süre zarfında 10 birime çıkacağı düşünülüyor ama ortaklık



Dev Birleşmelerde Hisseler Değer Yitirdi!

Dünyada da büyük umutlarla gerçekleştirilen şirket birleşmeleri, istenilen sonuçları verebilmiş değil. Yapılan akademik araştırmalara göre, 1997 yılından beri 15 milyar dolar değerinin üzerinde evlilik yapan şirketlerin Standart & Poors 500 endeksinde yüzde 15, kendi alanındaki şirketler arasında ise yüzde 5 değer kaybettikleri belirlendi. Örneğin Daimler'in Chrysler'i satın almasında birleşmenin adaptasyonundaki eksiklik, AT/T ve First Union evliliğinde gereğinden fazla para ödemesi nedeniyle şirketlerin hisseleri kötü etkilendi. Bunlara ek olarak gerçeklikten uzak beklentiler ve yetersiz planlama yüzünden de hisse fiyatlarının düştüğü saptandı. Her birleşmenin pazarda rekabeti azaltacağı dolayısıyla pazar payını ve gelirleri artıracağı beklentisinin doğru çıkmadığı görüldü.

Bir Başarı Örneği

Şirket birleşmelerinde elbette başarılı örnekler de var. HP ve Compaq evliliği bunların başında sayılabilir. 2002'de gerçekleşen birleşme sonrasında HP, borsada 1 milyar dolar kar dağıtan, patent sayısında dokuzunculuktan beşinciliğe çıkan, satışlarını artıran bir şirket konumuna geldi. Birleşme ile operasyonel giderlerde bir yıl içinde 500 milyon dolar tasarruf sağlanması planlanırken, 3 milyar doların üzerine çıkıldı. Yeniden yapılanma sürecinde 18 bin kişi işten çıkarıldı. Birleşme öncesinde Compaq hızlı hareket eden, ürün piyasaya sunulduktan sonra üstünde gerekli değişikliklilerin yapılması ihtiyacı duyulan bir marka olarak konumlandırılırken, HP ise tam tersine yavaş hareket eden sağlamcı bir şirket olarak tanınıyordu. Tüm bu uç noktalar belirlendikten sonra, 'aşırı hızlı', 'aşırı yavaş', 'aşırı bürokrasi' gibi noktalar mümkün olduğunca azaltıldı. Böylece başarılı bir birleşmenin ortaya çıkması sağlandı.

görüşmeleri sırasında bu fiyata doğrudan yansımayabiliyor. Oysa hisselerini satan taraf 10 birimlik bir pazarın değerini fiyat olarak istiyor.

Yabancı yatırımcı ise 3 birimlik pazarın değerini vermekte ısrar edince, fiyatta anlaşmazlık ortaya çıkıyor.

Ernst & Young Kıdemli Müdürü Başak Vardar'ın bu konudaki görüşleri şöyle: " Özellikle Türkiye'de, ortaklık görüşmelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedeninin, tarafların değer/fiyat konusunda anlaşamaması olduğu görülmekte. Ortaklık stratejisini iyi belirleyemeyen şirketler, şirket değeri üzerinde bir anlaşmaya varmakta zorlanmaktalar.

Yabancı yatırımcılar ortaklıklara daha uzun vadeli bakarken, Türk müteşebbisler daha kısa vadeli değer maksimizasyonuna önem vermekteler. Bu da anlaşmaların çoğunlukla yarım kalmasına neden olmakta. Çoğunluk hissesi ve yönetim kontrol hakları ile ilgili anlaşmazlıkların işlemlerin başarısına olan negatif etkisi önemli bir seviyededir."

'Kayıtdışı Ekonomide Ortaklıklar Yürümüyor'

Egon Zender Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, Türkiye'deki şirket birleşmelerinde yaşanan sorunları, ortaklık kültürünün gelişmemesine bağlıyor. "Türkiye'de de dünyadakinden farklı bir resim yok. Türkiye'de yabancı şirketler gelip bir şirketin tamamını ya da çoğunluk hissesini alıyor.

Yabancı sermayedarın daha fazla para koyması Türk şirketleri açısından bir avantaj. Ayrıca, yabancı şirketler genellikle Türk şirketlerinde pozitife yönelik oyunun kurallarını değiştiriyor. Peki zorluk nerede?... Türkiye'de ortaklık kültürü çok yok. Aile ilişkisi olmayan ortaklıklar çok fazla sürmüyor. Tekfen, Alarko, STFA başarılı sayabileceğimiz örneklerden bazıları ama bunlar da bir elin beş parmağını geçmiyor.

Türkiye'de özellikle yerli sermaye arasındaki iki şirketin birleşmesinin başarı şansı düşük. Eşit olmayan ortaklıkların da yaşama şansı zor. Zaten ortaklar ve patronlar birarada yaşayamayacaklarını biliyorlar. Kayıtdışı ekonominin olduğu yapılarda, ortaklık zor.

Bağımsız ortaklar arasında kayıtdışı işlemler nedeniyle güven ortamı ortadan kalkıyor. Aile olduğunda 'tek cep' diye bakıldığından genelde sorun çıkmıyor."



Yeni Dönem, Yeni Umutlar

Satınalma gücü bulunan kesimin eksikliğinin yanısıra, Türkiye'nin siyasi ve ekonomik durumu da şirketlerin değerlerini düşürüyor. Yıllardır devam eden yüksek enflasyon, hukuk sistemindeki boşluklar ve siyasi istikrarsızlık Türk şirketlerinin ucuza el değiştirmesine neden olurken, yabancıların da birleşme ve satınalma açısından Türkiye'ye ilgisizliğinin de ana kaynağıydı.

Şimdi bu konuda biraz daha iyimser olunabilir. Enflasyon artık tek haneli rakamları görmek üzere. Siyasi istikrarın sağlanması için önemli adımlar atıldı.

Hepsinden de önemlisi Türkiye Avrupa'nın bir parçası olmak için emin adımlarla ilerliyor. Bütün bunlar, Türkiye'yi yabancı sermayenin yeni cazibe merkezlerinden birisi olacağı konusundaki ümitleri güçleniyor.

'Ucuza Satmayın'

Bu tür bir ümide kapılırken, şirket evlilikleri konusunda dünyanın önde gelen gurularından Philip H. Mirvis'in, 2001 krizinin en derin günlerinde Türkiye'de verdiği bir konferansta yaptığı uyarılara da kulak vermekte yarar var:

"Devalüasyon sonrası Türkiye'de şirketlerin değeri dolar bazında çok ucuzladı. Şirketlerinizi ucuzken satmayın, değerini bulmasını bekleyin. Türkiye'de gıda ve turizm gibi sektörler çok cazip. Uluslararası sermayenin bu alanlara da ilgisi artacak. Şirket satın alırken tek ölçü fiyat değil. Şirket satın alırken önemli olan fiyattan çok neyi satın aldığınızdır. Yeniliğe açık olanlar, işlenebilecek durumda olanlar, yeniden başlamaya hazır olanlar satın alınmalıdır. Sadece ucuz diye işi bitmiş bir şirketi satın almak da doğru olmaz."

Yrd. Doç. Dr. REFİKA BAKOĞLU
Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Şirketlerin Sinerjik Birleşmesi

Firmalar, büyümeye karşı temel yaklaşımın ne şekilde olacağını baştan belirlemelidir. Firmanın, birbirinden bağımsız olsa bile kârlı alanları portföyüne koyan portföy yatırımcısı (ilişkisiz büyüme) mı, yoksa sinerjik etkiyi ön plana çıkararak kendi ana iş alanıyla ilişkili ve iş alanını destekleyen alanlarla bütünleşmeyi (ilişkili büyüme) tercih eden bir firma mı olacağı yönündeki stratejik tercihini açıkça belirlemelidir.

Firmalar; hayatlarını devam ettirmek ve etkinliklerini arttırmak amacıyla ya kendi kaynakları[1] ile, ya da diğer firmaların imkânlarını kendi kaynaklarıyla birleştirmek suretiyle büyüme stratejileri izlerler. Firmalar, ister iç büyümeyi, isterse dış büyümeyi tercih etsinler temelde ana bir sorunsalla karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle büyümeye karşı temel yaklaşımın ne şekilde olacağı baştan belirlenmelidir. Firmanın birbirinden bağımsız olsa bile kârlı alanları portföyüne koyan portföy yatırımcısı (ilişkisiz büyüme) mı olacağı, yoksa sinerjik etkiyi ön plana çıkararak kendi ana iş alanıyla ilişkili ve iş alanını destekleyen alanlarla bütünleşmeyi (ilişkili büyüme) tercih eden bir firma olacağı yönündeki stratejik tercihini açıkça belirlemelidir. Firmaların son dönemlerde ikinci stratejik yönü tercih ettikleri ve özellikle dışsal kaynaklarla büyüme stratejilerinde sinerjik yararı ön plana çıkardıkları belirgin bir şekilde gözlenmektedir. Kanımca bunun en temel nedeni, sektörlerde yaşanan küreselleşme baskıları ve küresel anlamda köşe taşlarının iyice belirginleşmeye başladığı gerçeğidir. Bu nedenle şirket birleşmeleri incelenirken bu gerçekliğin göz ardı edilmemesi ve şirket birleşmeleri olgusunun kürsel düzeyde küçük ve büyük firmalar ve hatta gelişmiş ülke ve gelişmekte olan ülke firmaları açısından farklı yansımaları olduğu dikkate alınmalıdır.

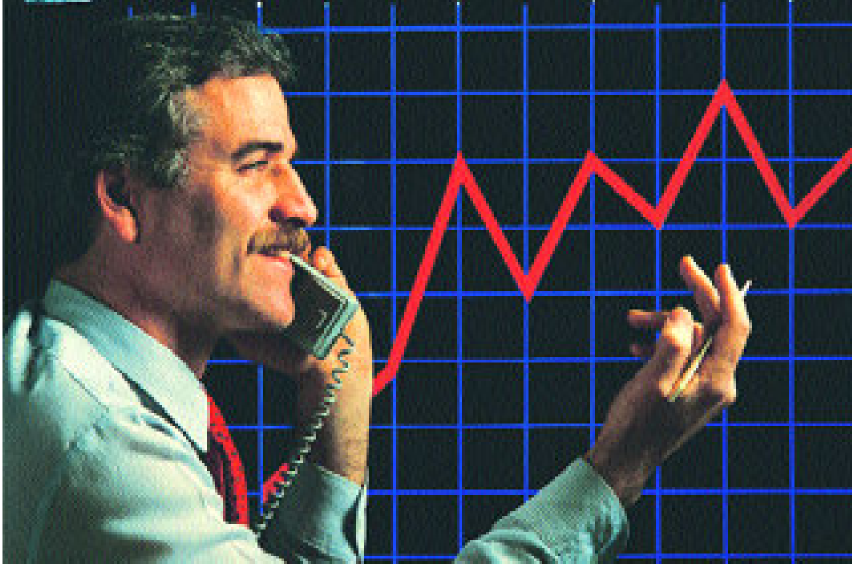
Geçmiş deneyimler incelendiğinde ilişkili büyüyen firmalar, ilişkisiz büyüyen firmalara göre daha çekici endüstrilerde bulundukları gözlenmiştir[2]. Yani firmalar genel olarak yapısal olarak çekici endüstrilerde faaliyet gösteriyorlarsa ilişkili büyümeyi, çekici olmayan endüstrilerde bulunuyorlarsa ilişkisiz büyümeyi tercih etmektedirler. Nitekim son araştırmalardan biri firma kârlılığı, endüstri kârlılığı ve satın alma stratejileri arasında nedensel ilişkilerin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.[3] Buna göre, ilişkili alanlarda satın almaya yönelen firmaların satın almadan önce kârlı oldukları ve kârlı bir endüstride faaliyet gösterdiklerini, ancak ilişkisiz farklılaşan firmaların daha az kârlı oldukları ve/veya daha az kârlı endüstrilerde faaliyette bulundukları belirlenmiştir.



Satın alma veya birleşme işlemi, sinerjiye dayalı olarak yapıldığında, her iki tarafın da sahip olduğu varlıkların değer yaratacağı söylenebilir.

Birleşme Öncesi Firma Kârlılığı ve Birleşme Stratejisi: Birleşme öncesi firma kârlılığı hem satın alma stratejilerini etkilemekte, hem de firmanın satın almaya istekli olma durumunu belirlemektedir[4]. Buna göre, firmalar kendi iş alanlarında sorunları yoksa ve kârlı çalışabiliyorlarsa, birleşme ve satın alma stratejilerine yönelmeye istekli olmamakta; birleşme ve satın almayı sadece kârlı olmadıklarında alternatif olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, yüksek kârlarla çalışan firmaların düşük kârlı firmalara kıyasla satın alma stratejilerine yöneldikleri ve mevcut iş alanındaki yüksek nakit girdisinin yeni iş alanlarına girmelerine yol açtığını göstermektedir.

İlişkili ve ilişkisiz büyüme yönündeki stratejik tercih, aynı zamanda risk almaya istekle de ilişkilidir. Araştırmalar[5], yöneticilerin işler yolunda gittiğinde risk almama, ancak işler kötü gittiğinde daha çok risk alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Buna göre yüksek karla çalışan firmaların üst düzey yöneticileri, düşük kârla çalışan firma yöneticilerinden daha az risk alma eğilimindedirler. Yöneticiler, ilişkili endüstrilere yönelik ürünler, pazarlar, teknolojiler ve iş yapma biçimlerine ilişkin bilgilere ilişkisiz endüstrilere kıyasla daha fazla sahip olduklarından[6], ilişkili satın almayı ilişkisiz satın almaya göre daha az riski görmektedirler[7].



Bu noktadan hareketle, yüksek karla çalışan firmaların yöneticilerinin, düşük karla çalışan firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla oranda ilişkili satın almayı tercih ettikleri söylenebilir. Nitekim, Park'ın araştırması[8], birleşme öncesinde daha kârlı olan firmaların ilişkili satın almayı tercih ettikleri, ancak daha az kârlı olanların ise ilişkisiz satın alma yoluna gittiklerini göstermektedir.

Birleşme Öncesi Endüstri Kârlılığı ve Birleşme Stratejisi: Bir firmanın hangi satın alma türünü tercih edeceği, firmanın sadece satın alma öncesi kârlılık durumu ile değil, endüstrisinin kârlılığı ile de ilişkilidir[9]. Bilindiği gibi bir endüstrinin ortalama kârlılığı yapısal olarak o endüstrinin çekici olup olmadığını göstermektedir[10]. Doğal olarak endüstrinin yapısı, firmaların ortalama kârlılığını ve endüstrideki davranışlarını da etkiler. Bir endüstri düşük kârlılığa sahip ve çekici değilse, firmalar daha çok savunmacı satın alma yoluna başvurmaktadırlar[11]. Savunmacı satın almalar, doğası gereği firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin geleneğine aykırı gelişmelerden kaçınmayı gerektirir. Çekici olmayan endüstride faaliyet gösteren firmanın üst düzey yöneticisi firmayı büyütmek için, ya kendi iç kaynakları ile, ya da şirket satın alma veya birleşme yoluyla daha kârlı endüstrilere doğru farklılaşmayı tercih eder[12]. Benzer şekilde Ansoff'ta firmaların farklı alanlara doğru kayışının pazarın gerilemesi, taleplerde genel düşüşlerin olması, rekabet baskısı ve ürün eksikliği gibi nedenlerle mevcut ürün-pazar alanında amaçlarına ulaşamadıklarında söz konusu olduğunu ileri sürmektedir[13]. Nitekim satın alma ya da birleşme yoluna gitmenin birincil motifi olarak ürünlerin yaşlanması ve pazarın küçülmesi ya da mevcut ürün ya da hizmetle ilgili dışsal bir sinerji arayışı olarak gösterilmektedir.[14]

Bir endüstri az kârlı olup çekici değilse, ilişkili satın alma ya da birleşme ile bu endüstriye girildiğinde kârlılık da düşük olur[15]. Sonuç olarak, düşük kârlı endüstri firmaları ilişkisiz endüstri firmalarını satın alma ya da onlarla birleşme yoluna gidecektir. Üst düzey yöneticiler, endüstri kârlılığı arttıkça daha az oranda savunmacı ve artan oranda saldırgan satın almayı tercih edeceklerdir. Saldırgan satın alma, firmanın mevcut endüstrisinde geliştirilmiş olan kaynak ve kapasitelerden yararlanmak için satın almayı içerir[16].

Yüksek kârlılığa sahip bir endüstride, sermaye yoğun yatırımlar, reklam ve ar-ge gibi alanlara yoğun kaynak aktarımı nedeniyle; patentler, ürün imajı, markalar, pazarlama ve dağıtım becerileri ve ürün/süreç teknolojileri gibi bir endüstride hayati öneme sahip güçlü kaynak ve yetkinlikler yaratılmış olur ki, bunların sınırlı bir sürede ve maliyetle diğer firmalar tarafından taklit edilmesi çoğunlukla güçtür. Bu nedenle yüksek düzeyde endüstri kârlılığının önemli göstergesinin diğer yapısal engellerle birlikte firmaya özgü ve taklit edilmesi güç kaynak ve yetkinliklerin varlığının olduğu söylenebilir[17]. Bu şekilde taklit edilmesi güç olan kaynak ve yetkinliklere sahip bir endüstride faaliyet gösteren bir firmanın yöneticisi, bu avantajından diğer endüstrilerde de yaralanma yoluna gidebilir. İlişkili endüstrilere doğru geliştirilen bu şekildeki taklit edilmesi güç kaynak ve yetkinliklerin transferi[18] kârlı bir endüstride bulunan firmanın ilişkisiz satın alma ve birleşme yerine ilişkili satın alma ve birleşmeyi tercih etmesine neden olacaktır. Bunun tersi de söz konusu olabilir. Firmalar, sahip oldukları kaynak ve yetkinlikler sinerji sağlamak için yeterli olmadığında, ilişkili satın alma ve birleşme yerine ilişkisiz satın alma ve birleşmeyi tercih ederler[19].

Sonuç olarak, düşük kârlılığa sahip endüstride faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinin kendi iş alanlarındaki düşüşlerden kendilerini korumak amacıyla savunmacı satın alma ve birleşmeyi yeğleyerek ilişkisiz satın almayı ilişkili satın almaya tercih etme eğilimindedirler. Endüstri kârlılığı yükseldikçe, mevcut kaynak ve yetkinliklerden ilişkili endüstride yararlanmak için savunmacı satın alma yerine saldırgan satın almayı tercih etme olasılığı artmaktadır. Nitekim, son araştırmalar[20], ilişkili endüstride satın alma yoluna giden firmaların ilişkisiz satın almaya giden firmalara kıyasla satın alma öncesinde daha kârlı endüstrilerde faaliyet gösterdiklerini göstermektedir.

Şirket Birleşmelerinin Kaynak Açısından Getirileri ve Sürdürülebilirliği: Bir organizasyonun dış çevresi, organizasyonun

stratejik gelişmesi için hem fırsatlar, hem de tehditler yaratır. Ancak stratejinin başarısı için öncelikle yeterli düzeyde stratejik kapasiteye sahip olunmalıdır. Stratejik kapasite; organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, organizasyonun aktivitelerini yaptığında sahip olduğu yetkinlikler ve organizasyonun kaynakları, faaliyetleri ve iş birimleri arasındaki denge olmak üzere üç ana faktörler ile ilişkilidir. Stratejik kapasiteyi anlama ve analiz, sadece firmanın tekil rekabet gücünü ve stratejisini belirlemesinde değil, ayrıca satın alınacak ya da birleşilecek firmanın birleşmeye katacağı sinerjiyi değerlendirmede de yararlı bir araç olarak kullanılabilir. Buna göre önerilen satın alınacak firmanın öncelikle kaynak, yetkinlik ve stratejik denge unsurlarının analizi ve birleşme sonrası sinerjik getiri potansiyelinin değerlendirilmesidir.

Son dönemde yapılan araştırmaların sonuçları, kaynakların yeniden organizasyonunun, satın alma ve birleşmelerde merkezi noktada durduğunu, kaynakların birleşmelerde ana değer yaratma mekanizması olduğunu ve şirketlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmelerinde önemli rollerinin bulunduğunu göstermektedir[21]. Bir araştırma, rakipler arasındaki birleşme ve satın almaların sanıldığının aksine pazarda güç ve ölçek ekonomisini sağlama mekanizması olarak değil, kaynaklarının yeniden organizasyonunu sağlayan mekanizmalar olarak değerlendirildiğini göstermektedir[22]. Her ne kadar son dönemlerde rekabetçi koşulların genel anlamda endüstriyel ekonominin öngörüsünün aksine ölçek ekonomisi, standardizasyon ve benzerliğin yerine firmaya özgü kaynak ve yetkinliklere dayalı, heterojen bir yapının varlığını dayattığı gözlenmekteyse de[23], söz konusu araştırma benzer sonuçların stratejik birleşme ve satın almalar için de geçerli olduğunu işaret ettiğinden de dikkate değerdir.

Bu şekilde kaynakların stratejik birleşme ve satın almalarda merkezi noktada durduğu belirlendikten sonra kaynakların rekabet avantajı sağlaması açısından özellikleri ve farklı türdeki kaynakların birleşme ve satın almalardaki rollerinin incelenmesi yararlı olabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması açısından kaynakların değer (Value), enderlik (Rarity), taklit edilememezlik (Imitability) ve ikame edilememezlik (Substitutes) olmak üzere dört temel özelliğinin bulunması gerekmektedir[24]. Daha çok strateji belirlemede içsel analiz tekniği olarak kullanılan VRIS Analizi, sahip olunan kaynak ve yetkinliklerin bu dört özellik açısından durumunun incelenmesini içerir, ancak birleşmelerde birleşmenin stratejik değerinin tespitinde de kullanılabilir. Böylece, birleşme öncesi ve sonrasında toplamda elde edilecek kaynakların sürdürülebilir, sağlam ve uzun dönemli rekabet avantajını sağlayıp sağlamadığının önceden değerlendirilmesi olanaklı hale gelir.



Hangi tipteki kaynakların şirket birleşmelerinde sinejik etki ve birleşmenin katkısı açısından değerlendirildiği sorusu ise önemli bir noktada durmaktadır. Yapılan araştırmalarda fiziksel kaynakların hangi türde birleşmelere yol açtığı konusunda tutarlı sonuçların elde edilemediği gözlenmektedir. Buradan hareketle fiziksel kaynakların birleşmeden esas yarar sağlayacak firmalar açısından önemli bir kaynak olarak görülmediği sonucu çıkarılabilir. Oysaki araştırmalar, kurum imajı, marka ünü, yenilik kapasitesi, güçlü dağıtım kanalı, iyi bir pazarlama takımı gibi



elle tutulup gözle görülmeyen manevi kaynakların firmaların farklılaşma türünü belirlemede önemli bir etken olduğunu, ilişkili endüstrilerde avantaj yaratmada kullanıldığını[25], ilişkili firmaların manevi varlıkların farklılaşma ve pazar bölümlemesi fırsatı sunması nedeniyle daha iyi performans gösterdiğini ve ilişkili pazara erken girerek sahip olunan temel becerilerden yararlanıldığında yüksek performans dahi gösterebileceklerini[26], yoğun endüstrilerde firmaların temel pazarlarına sadık kalarak ilişkili büyüme yoluna gittiklerini göstermektedir[27]. Tüm bu çalışmalardan hareketle, manevi varlıkların ilişkili pazarlara girmede kullanıldığı, şirket birleşmelerinde özellikle ilişkili büyüme aracı olarak değerlendirilmesinin söz konusu olduğunu ve bu şekilde şirket birleşmelerinde sinerjik etkinin sağlanmasının düşünüldüğü söylenebilir. Finanssal kaynaklar için de benzeri durumun söz konusu olduğu gözlenmektedir. Araştırmalar, finanssal varlıkların firmaların farklılaşma türünü belirlemede önemli bir etken olduğunu ve ilişkili pazarlara girişte rekabet avantajı sağladığını ortaya çıkarmaktadır. Özellikle içsel finanssal kaynaklar, dışsal finanssal kaynaklara kıyasla daha düşük düzeyde olduğunda ilişkisiz büyümenin tercih edildiği ve bunun tersinin de geçerli olduğu belirlenmiştir[28]. Finanssal kaynaklara ilişkin enteresan bulgulardan bir diğeri de, stratejik yönetim literatüründe ilişkisiz büyümenin daha riskli olduğu kabul edildiği halde, "Uzun dönem likidite durumu ile daha fazla ilişkisiz büyüme arasında ilişkinin" [29] ortaya çıkarılmasıdır. Buna göre firmalar, ilişkisiz alanlara doğru büyürken ağırlıkla içsel finanssal kaynaklarını kullanmayı tercih etmektedirler.

Kaynak türü ve stratejik birleşmelerde birleşmenin yönü konusundaki bu değerlendirmeler ışığında; geleneksel anlayış da birleşme ve satın almalarda sinerjik kazanımların genelde ölçek ve alan ekonomisinden yararlanarak elde edildiği düşüncesinin günümüz dünyasında değişime uğradığı sonucuna varılabilir. Fiziksel kaynaklardan çok manevi ve finansal kaynakların birleşme yönünü ve biçimini etkileme potansiyeline sahip olması, günümüzde şirket birleşmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaması açısından değerlendirilmesi ile ilişkili olabilir. Sonuç itibarı ile bakıldığında, firmalar birleşmeyle sinerji sağlayıp toplamda pazarlık güçlerini ve kârlılıklarını arttırmayı hedeflemektedirler. Birleşme değil satın alma durumunda dahi, sinerji satın alınan firmaya da alıcılar ve tedarikçiler karşında daha fazla pazarlık gücü de sağlayabilir[30]. Birleşen iki firma karşılıklı olarak birleşmeye bir değer katarak birbirlerini tamamlıyorlarsa doğal olarak tek başlarına sahip olacakları pazarlık gücünden çok daha fazla bir güce sahip olacaklardır. Bu anlamda satın alma veya birleşme işlemi, sinerjiye dayalı olarak yapıldığında, her iki tarafın da sahip olduğu varlıkların değer yaratacağı söylenebilir. Özellikle satın alma ya da birleşme diğer rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği bir kombinasyona neden oluyorsa, ki bunun ideal birleşme biçimi olduğu söylenebilir, güçlü, sürdürülebilir bir rekabet avantajının yakalandığı ileri sürülebilir. Buna göre, Kaynak Bazlı Firma Teorisinin öngördüğü gibi, rekabette başarı, firmanın ana süreçlerini müşteriye daha üstün değer üretecek stratejik kapasiteye dayalı olarak oluşturmaya dayalıdır. Buna göre, firmalar geleneksel iş birimleri ve fonksiyonlarını birbirleriyle ilişkilendirmek için destekleyici yapılara stratejik yatırımlar[31] yapmalı ve birleşmelerde bu duruma dikkat etmelidirler.

Bir yandan firmaların farklılaşarak mı, yoksa ilişkili olarak mı büyümesi gerektiği sorunu tartışılırken diğer yandan ilişkili stratejik farklılaşmanın şirket performansına etkilerinin ne olduğuna ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle satın alma veya birleşme yoluyla farklılaşmanın katma değer sağlayıp sağlamadığını araştıran çalışmalar, stratejik olarak ilişkili büyümenin paydaşlara normalin üstünde getiri sağlaması için yeterli olmadığını göstermektedir[32]. Buna göre, birleşmenin yönünün nasıl olacağı sorusunun yerine birleşmenin hangi sinerjik etkiyi yaratacağı, birleşmelerde kaynak ve yetkinlik yönetiminin na-



sıl olacağı ve iki firmanın kaynak uygunluğunun sağlanıp sağlanamadığı sorularının daha kritik ve öncelikli bir noktada durduğu söylenebilir. Kaynaklar arasındaki özgün uyum birleşmede tarafların göreli kaynak transferi dengesine bağlıdır[33].

Doğal olarak satın alma ya da birleşme, sadece değer yaratma amacına yönelik olarak gerçekleştirilmeyip son tahlilde kazancı maksimize etme gibi yönetsel amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu durum, endüstrinin hayat döneminin ne olduğu sorusu ile yakın ilişkilidir. Endüstrinin büyüme aşamasında paydaşların varlıklarının ve şirket kazancının maksimizasyonu olasılığı söz konusuyken, endüstrinin olgunluk dönemlerinin sonu ve düşüş aşamalarında bu yönetsel amaca ulaşmak olanaksız gibi görünmektedir. Düşüş dönemlerinde yönetim riski azaltıp büyümeyi tercih ederken, ortaklar küçülüp daha kârlı alanlara yönelmeyi arzulayabilirler. Bu nedenle endüstrinin olgunluk ve düşüş dönemlerinde yönetimin farklılaşma stratejisini seçip sermaye ve kaynaklarını daha çekici pazarlara yatırması olasılığı yüksektir. Amerika Birleşik Devletleri savunma endüstrisinde yapılan bir araştırma, endüstrinin büyüme aşamasında farklılaşma temelli bileşme ve satın almalardan beklenen yararın daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır[34]. Ayrıca, başka bir araştırma özellikle talebin azalması nedeniyle aşırı kapasite oluştuğundan karlılıkta düşüş söz konusu olduğunda, benzer pazarlarda rekabet eden firmaların satın alınması veya bu firmalarla birleşme yoluna gidilmesi durumunda bu olumsuz düşüşün tersine çevrilebileceğini göstermiştir[35]. Bu çalışma açıkça düşüş aşamasında bulunan endüstrilerde yatay satın alma ve birleşme yoluyla kârlılığın arttırılabileceğini ileri sürmektedir. Talep düşük olduğunda firmalar ölçek ekonomisini yakalamakta zorlanabilir ve etkin ölçeğin altında bir kapasite ile çalışmak durumunda kalabilirler. Bu durumda endüstrideki firmalar arasında birleşmeler yoluyla firma sayısının azalması, endüstride tekrar kârlılığın yakalanması için bir fırsat yaratabilir. Ayrıca, aynı endüstri içindeki birleşme ve satın almalarda, yani paralel birleşmelerde, ölçek ekonomisin yakalama olasılığı diğer türdeki birleşmelerden daha fazla olduğu ileri sürülmektedir[36]. Düşüş halindeki endüstrilerde yatay birleşmeler yoluyla konsolidasyon ve rasyonelleşeme sağlanacağından, bu saptamanın özellikle düşüş aşamasındaki endüstriler için anlamlı olduğu söylenebilir. Rasyonelleşme sabit maliyetlerin daha geniş bir ölçeğe yayılması yoluyla sağlanabileceği gibi, daha uzmanlaşmış ya da maliyet düşürmeyi olanaklı kılan teknolojilerin satın alma ve birleşme yoluyla elde edilmesi şeklinde de sağlanabilir.



Birleşme ve satın alma kararının verilmesinde mevcut ve yeni iş alanının hangi hayat safhasında olduğunun dikkate alınması ile birlikte birleşilecek ya da satın alınacak firma ile örgütsel uyumluluğun derecesinin de incelenmesi gerekir. Nitekim yapılan çalışmalar ve araştırmalar, farklı endüstrilerde kaynak paylaşımı olasılığı olsa bile örgütsel uyumluluk yoksa kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmanın da söz konusu olmayacağını göstermektedir[37]. Buna göre ancak uygun örgütsel koşullar söz konusu olduğunda kaynak stoklarının etkin kullanımı söz konusu olabilir. Bir araştırma açıkça satın alan firma yönetiminin en az stratejik uyumluluk için yaptığı birleşme öncesi inceleme kadar kültürel uyumluluğun tespitini önemsemesi gerektiğine işaret etmektedir[38]. Söz konusu çalışma ayrıca yatırımcılar açısından üst kade-

me yönetimleri arasında uyumluluk olan birleşmelerin daha olumlu ve uygun bulunduğunu düşündüklerini tespit ederek, genel beklentilerinde aynı şekilde kültürel uyumluluk yönünde olduğunu göstermesi açısından da ilgi çekicidir. Ayrıca öğrenme ve yeniliğin geçmiş deneyim ve mevcut teknoloji alt yapısı ile ilişkili olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar39 da yine örgütsel uyumluluğun önemini ve boyutunu gösterdiğinden dikkate değerdir. Bütün bu çalışmalar kaynakların tek başına anlamlı olamadığını ve uygun örgütsel alt yapı olmadığı takdirde değerlerinde azalmanın söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, satın alma ve ya birleşme kararı öncesi örgütsel uyumluluğun analizinin hassasiyetle yapılması gerekmektedir.

Sonuç

Birleşme kararının verilmesinde; mevcut iş alanının ve girilmesi düşünülen endüstrinin hangi hayat safhasında olduğu, hangi türdeki kaynak ve yetkinlikleri gerektirdiği dikkate alınmalı, ayrıca bileşilecek firma ile örgütsel uyumluluk, ilişkili büyüme olanakları, kaynak dengesi ve birleşme sonrası sinerjinin ne derecede sağlanabileceği gibi birçok konu göz önünde bulundurulmalıdır. Temelde birleşmenin stratejik kapasiteyi arttırıp arttırmayacağı ve sinerjik etkisinin bulunup bulunmayacağı sorunu merkezi noktada bulunmaktadır. Bunun için önerim birleşme öncesinde mevcut ve olası stratejik kapasitenin VRIS tekniği yoluyla analiz edilmesi ve birleşme sonrasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama kapasitenin baştan değerlendirilmesidir.

DİPNOTLAR

[1] *Bu çalışmada kaynak kavramı, yetkinlikleri de kapsayacak şekilde geniş anlamda kullanılmıştır.*

[2] *Bettis, R.A., Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, Strategic Management Journal, C. 2, S.4, 1981, s.379-393.*

Christenson, H.K. ve Montgomery, C.A., Corporate Economic Performance: Diversification Strategy vs. Market Structure, Strategic Management Journal, C. 2, S.4, 1981, s.327-343. Lecraw, D.J., Diversification Strategy and Performance, Journal of Industrial Economics, C.33, 1984, s.179-198.

[3] *Park, C., Prior Performance Characteristics of Related and Unrelated Acquirers, Strategic Management Journal, 2003.*

[4] *Weston, J.F. ve Mansinghka, S.K., Test of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms, Journal of Finance, C. 26, 1971, s.919-936.*

Burgelman, R.A., Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study, Management Science, C. 29, 1983, s.1349-1364.

[5] *MacCrimmon, K.R. ve Wehrung, D.A., Taking Risks: The Management of Uncertainty, New York, Free Press, 1986.*

[6] *Govindarajan, V., Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Maching Managers to Strategies, Strategic Management Journal, C. 10, S. 3, 1989, s.251-269. Grupta, A.K., Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination, Academy of Management Review, C.9, 1984, s.399-412.*

[7] *Sitkin, S.B. ve Pablo, A.L., Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, Academy of Management Review, C. 17, S.1, 1992, s.9-38.*

[8] *Park, 2003.*

[9] *Christenson, H.K. ve Montgomery, C.A., Corporate Economic Performance: Diversification Strategy vs. Market Structure, Strategic Management Journal, C. 2, S.4, 1981, s.327-343.*

[10] *Porter, M.E., Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York, Free Press: 1980.*

[11] *Weston, J.F. ve Mansinghka, S.K., Test of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms, Journal of Finance, C. 26, 1971, s.919-936.*

[12] *Rumelt, R.P., Diversification Strategy and Profitability, Strategic Management Journal, C. 3, S.4, 1982, s.359-369.*

[13] *Ansoff, H.I., Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill, 1965.*

[14] *Krallinger, J. C., Mergers and Acquisitions: Managing the Transaction, New York, Mc Graw-Hill, 1997, s.6.*

[15] *Christensen ve Montgomery, 1981.*

[16] *Yip, G.S., Diversification Entry: Internal Development versus Acquisition, Strategic Management Journal, C. 3, S.4, 1982, s.331-345.*

[17] *Wernerfelt, B. ve Montgomery, C.A., "What is an Attractive Industry?" Management Science, C. 32, S. 10, 1986, s.1223-1230.*

[18] *Lecraw, 1984.*

[19] *Ansof, 1965.*

[20] *Park, 2003.*

[21] *Capron, L., Dussauge, P. ve Mitchell, W., Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992, Strategic Management Journal, C. 19, 1998, s.631-661. Capron, L., Mitchell, W. ve Swaminathan, A., Asset Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View, Strategic Management Journal, C. 22, 2001, s.817-844.*

Brush, T.H., Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses, Strategic Management Journal, C. 17,1996, s.1-24.

[22] *Capron, L., Mitchell, W. ve Swaminathan, A., s.631-661.*

[23] *Bakoğlu, R., Kaynak Bazlı Firma Teorisi Çerçevesinde Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 2003.*

[24] *Barney, J., Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, C. 18, 1988, s.71-78.*

[25] *Chatterjee ve Wernerfelt,1991, s.41.*

[26] *Bettis, 1981.*

[27] *Lecraw, 1984.*

Bettis, 1981.

Hill, C.W. ve Snell, S.A., External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance in Research-Insentive Industries, Strategic Management Journal, C. 9, S. 6, 1988, s.577-590.

[28] *Chatterjee ve Wernerfelt, 1991: s. 35.*

[29] *Chatterjee ve Wernerfelt, 1991, s. 41.*

[30] *Chatterjee, S., Sources of Value in Takeovers: Synergy or Restructuring-Implications for Target and Bidder Firms, Strategic Management Journal, C. 13, 1992, s. 269.*

[31] *Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L.E., Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, Mart-Nisan 1992, s.57-69.*

[32] *Singh, H. ve Montgomery, C., Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance, Strategic Management Journal, C. 8, S. 4, 1987, s.377-406. Barney, 1988.*

[33] *Capron, L. ve Pistre, N., When Do Acquirers Earn Abnormal Returns?, Strategic Management Journal, C. 23, 2002, s. 782.*

[34] *Anand, J. ve Singh, H., Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries, Strategic Management Journal, Vol. 18 (Yaz Özel Sayısı), 1997, s.99-118.*

[35] *Dutz, M. A., Horizantal Mergers in Declining Industries: Theory and Evidence, International Journal of Industrial Organization, C. 7, 1989, s.11-33.*

[36] *Seth, A., Sources of Value Creation in Acquisition: an Empirical Investigation, Strategic Management Journal, C. 11, S. 6, 1990, s.431-446.*

[37] *Nayyar, P.R., On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms, Strategic Management Journal, C. 13, S. 3, 1992, s.219-236.*

Chatterjee, S. M. H, ve Diğerleri., Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital, Strategic Management Journal, C. 13, S. 5, 1992, s. 319-334.

[38] *Chatterjee, S. M. H, ve Diğerleri., 1992.*

[39] *Dosi, G., Technological Paradigms and Technological Trajectories, Research Policy, C. 11, 1982, s. 147-182.*

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, C. 18, S. 7, 1997, s.509-533.

SEDA EMİR

Birleşmenin Başarısını

'İnsan Kaynakları' Sağlıyor

Şirket satın alma ve birleşmelerinin başarılı olmasında insan kaynakları en önemli etken olarak görülüyor. Birleşme ve satın almalarda insan kaynakları yönetimine önem vermeyen şirketleri uzun süreli düşük performans, düşük motivasyon ve yetenekli çalışanların kaybı gibi sorunlar bekliyor. Bu süreçlerde düzenli bilgi akışı sağlanmayan ve motivasyonları azalan yetenekli çalışanlar, başka iş arayışlarına girebiliyor.

Exxon-Mobil, HP-Compaq, Telecom Italia-Deutsch Telekom, Air Touch-Vodafone, AOL-Time Warner, Glaxo Wellcome-SmithKline Beecham, DaimlerChrysler-Mitsubishi, Aria-Aycell....

Bu şirketlerin hepsinin ortak özelliği birbirleriyle satın alma ya da birleşme yoluyla evlenmeleri. Küreselleşen dünyada şirket birleşme ve satın almalarının sayısı her geçen gün artıyor. Piyasada rekabet gücü kazanmak ve hisselerinin değerlerini yükseltmek isteyen firmalar, birleşme yolunu seçiyor. Rekabetin küreselleşmesi, çokuluslu şirketleri bile dünya pazarında ayakta kalabilme mücadelesiyle karşı karşıya getirdi.

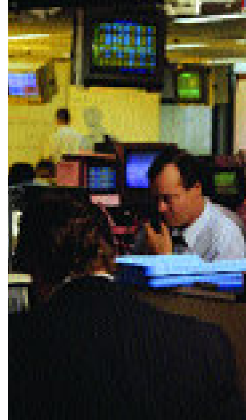
Yirminci yüzyılın ortalarında şirketlerin çokuluslu hale gelmesi, bilişim teknolojilerindeki gelişim, ucuz ulaşım, şirketlerarası evliliklerin hızlanmasına yol açan etkenler olarak görülüyor.

Peki, binlerce çalışana, milyonlarca müşteriye, büyük pazar paylarına sahip olan ve ülkelerinin ekonomilerine önemli katkılarda bulunan şirketler birleşme süreçlerini başarıyla gerçekleştirmek için neler yapıyor? Birleşme süreçlerinde ne gibi sorunlarla karşılaşıyorlar?...

İnsan kaynakları uzmanlarına göre, birleşme ve satın almaların başarılı olmasını sağlayan tek unsur finansal yön değil. Asıl unsur 'insan'. İnsan unsuru birleşmelerin başarısını belirliyor. Şirketlerin insan kaynakları fonksiyonu, devralma ve birleşme sürecinde, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması nedeniyle şirketlerin en değerli iş ortağı olarak görülüyor.

Belirsizlik Çalışanları Bıktırıyor

Birleşme ve satın almaların gerçekleşmesi belli bir süreci gerektiriyor. Bu süreç en çok çalışanları etkiliyor. Belirsizlikler, çalışanların işlerinin tehlikede olduğunu düşünmelerine yol açıyor. Düzenli bilgi akışı sağlanmayan ve motivasyonları düşen yetenekli çalışanlar, başka iş arayışlarına girebiliyor.



Uzmanlar birleşme ve satın alma sürecinin uzamasının çok büyük zararları olduğu görüşünde. Vector Group Genel Müdürü Alan Stevens, bu konuda yaptığı konuşmada entegrasyonun uzun sürede gerçekleşmesinin zararlarını şöyle sıraladı: "Uzun süreli düşük performans. Düşük motivasyon ve yetenekli çalışanların kaybı. Kilit yöneticilerde kayıp ve yeni personel ihtiyacı. Yeniliğin, marka imajının ve karlılığın kaybı." Stevens, bu sonuçların şirketleri büyük mali zararlara uğratabileceğini ifade etti

Birleşme sürecinin kolayca atlatılmasında en büyük görev insan kaynakları yönetimine düşüyor. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine önem verilmesi gerekiyor. 9. İnsan Kaynakları Zirvesi konuşmacılarından insan kaynakları uzmanı Linda Holbeche, şirket birleşme ve satın almalarının çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda kendisiyle yapılan bir röportajda şunları dile getirdi: "Genel kanı çalışanların çoğunun birleşme ve satın almalardan rahatsızlık duyduğu yönünde. Şirkete yeni gelen çalışanlar kendilerini iş ve terfi olanakları için bir çekişmenin içinde buluyor. Tüm artılarının silinmiş olduğu hissine kapılıp, tüm güvenilirliklerini en baştan inşa etme zorunluluğu hissediyorlar. Birleşmeyi sevinçle karşılayan çalışanların, eski yönetimi çok da takdir etmediğini gördük. Daima daha büyük, daha başarılı bir şirketin parçası olmaktan hoşlanıyorlar ve kendileri için tüm fırsatları eski şirketlerinde değil yeni oluşan şirkette görüyorlar."

Birleşmelerin başarısı için, kritik noktalardaki çalışanların değerlendirilmesi yeni şirkette bu çalışanlara uygun pozisyonların açılması kilit kişilerin işte tutulması gerekmektedir.

Şirketleri Birleştiren Nedenler

- Ölçek ekonomilerinin sağlayacağı yararlar
- Çeşitlendirme yaparak riski azaltma avantajı
- Vergi avantajı
- Kaynakların verimli kullanımı
- İşletme başarısızlıkları
- Rekabetin azaltılması
- Büyüme
- Araştırma geliştirme (Ar-Ge) alanında işbirliği
- Yetenekli yönetime sahip olma

İnsan Kaynaklarına Düşen Görevler

Başarısız birleşmelerden çoğu kez şirket kültürü ya da ulusal kültürler sorumlu tutuluyor. Birleşme süreçlerinde insan kaynaklarına düşen görevler ise şöyle sıralanıyor: "Kurumsal model taslaklarının hazırlanması ve yönetimin en üst üç pozisyonunun belirlenmesi. Kritik noktalardaki çalışanların değerlendirilmesi ve yeni şirkette bu çalışanlara uygun pozisyonların açılması. Kilit kişilerin işte tutulması ve fazla personelin farklı pozisyonlarda görevlendirilmesi. Birleşme sonucu oluşan şirket için terfi, ücret artışı ve diğer yan menfaatlere ilişkin stratejiler geliştirilmesi. İletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması. Ücretlendirme ve ek kazançların bütünleştirilmesi."

Yönetimi zor olmakla beraber, şirket birleşmeleri ve satın almaları sonrasında karşılaşılan sorunlar, insan kaynaklarının, insan sermayesini yönetmeye ilişkin bilgi ve becerilerini göstermesi açısından önemli bir fırsat olarak görülüyor.

Linda Holbeche, satın alma ve birleşmeler sırasında bütünleşme sürecinde karşılaşılan sorunlar konusunda şunları söyledi: "En önemli konular kültürlerin bütünleşmesi ve bu süreçte 'biz/onlar' mentalitesinden kaçınılmasıdır. Birleşme sırasında ve sonrasında insan kaynaklarının çok fazla işi vardır. Maaşlar ve ek kazançlar gibi konuları halletmek, şirket içi rolleri belirlemek, kilit çalışanlar için işte tutma planları hazırlamak, çalışanları yeni pozisyonlara hızla getirmek, adil süreçlerden yararlanarak çalışanlara gerekli desteği ve eğitimi vermek." Holbeche'e göre, bütün bu gelişmeler içinde en büyük tehlike, yöneticilerin tamamen içeriye odaklanıp müşteri ve rakiplerinin neler yaptığını gözden kaçırması. Sadece şirket içine odaklandıklarında önemli işleri ve yıldız çalışanlarını kaybetmiş olabiliyorlar.

Birbirinden farklı kurum kültürlerini bütünleştirme konusunda yöneticilere önemli görevler de düşüyor. Holbeche bu görevler konusunda şu bilgileri veriyor: "Yöneticiler bütünleşmiş bir şirket oluşturma noktasında önemli bir role sahiptirler. Yöneticiler öncelikle gerekli olan bütünleşmenin derecesini belirlemeliler.

Özünde 'hepimiz biriz' mesajını taşıyan tam bütünleşmenin kısa sürede gerçekleştirilmesi zordur. Ayrıca ne çeşit bir kültürün, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmada etkili olabileceği belirlenmelidir.

Yöneticiler ulaşılabilir olmalı ve çalışanlarla sürekli iletişim kurmalıdır. Çalışanlar, yöneticilerin yanına yaklaşmaktan korkmamalı, yöneticiler samimi konuşmayı ve fikir alış verişini desteklemelidirler. Çift yönlü konuşmalar çok kolay olmaz, ancak yöneticilerin kurumun nabzını sürekli tutması için iletişim şarttır."

Türkiye'de Satın Alma ve Birleşmeler

Dünyayı etkisi altına alan şirket satın alma ve birleşmelerinden Türkiye de payını alıyor. Çok fazla örneği olmamakla beraber son yıllarda Türk şirketlerde de birleşme kararları alınıyor. Bunun en önemli örneği tartışmasız 2004 yılı içerisinde gerçekleştirilen Aycell-Aria evliliği. Diğer birleşmeler daha çok global anlamda evlenme kararı alan uluslararası şirketlerin Türkiye'deki branşları arasında gerçekleştirildi.

Ekonomistlere göre, ABD ve AB ülkelerinde rekabet gücünü artırmak amacıyla yapılan evliliklerin Türkiye'de yapılması için zamana ihtiyaç var. Türkiye'de şirketin değeri kadar şirketin yönetiminin de kimde olduğu çok önemli.

Türkiye'de şirket sahiplerinin çoğu, aynı zamanda şirketin idarecisi konumunda bulunuyor. Bu nedenlerden dolayı Türkiye'de batan bir şirketin satın alınması dışında ABD ve AB'de olduğu gibi şirket evliliklerinin olmayacağı öne sürülüyor.

PriceWaterhouseCoopers (PwC) Türkiye Başkanı Adnan Nas da, Türkiye'de şirketlerin birleşmesinin zor olduğunu düşünenlerden. Nas'a göre, Türk şirketlerinin birleşmesinin önünde vergi, kültür, feodal bağ, kurumsallaşma eksikliği, küreselleşmenin anlaşılamaması, anlaşma eksikliği gibi engeller bulunuyor.

Satın Alma ve Birleşmelerde Başarı Faktörleri

- Bütünleşmeye hız kazandırın. Kısa sürede sinerji ve verimlilik yaratın.
- Gerekli kaynakları tahsis edin.
- Kurum ve insanlarla ilgi zor kararları hızla verin.
- Yüksek pozisyonları yeniden yapılandırın.
- Açık ve kısa vadeli hedefler koyun; başarıya ulaştıkça kendinizi takdir edin.
- Stratejik iletişim becerileri geliştirin, açık ve ileri görüşlü olun.
- Satın alınan ya da birleşilen şirketin iş yapmasına izin verin.
- Kültür bütünleşmesini dikkatli bir şekilde yürütün.
- Her olayın, çalışan bireyler için ne ifade ettiğine odaklanın.

Yararlanılan kaynaklar:
www.insankaynaklari.com,
www.netbul.com,
www.findarticle.com,

Avea, Birleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarını Başarıyla Yürüttü

Aycell ve Aria, 19 Şubat'ta aldıkları kararla GSM sektöründe önemli bir birleşmeye imza attılar. TT & TİM'de, Türk Telekom ve TIM'in yüzde 40, İş Bankası Grubu'nun yüzde 20 payı bulunuyor. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TIM çatısı altında devam ettiği kısa bir süreç yaşandı. 23 Haziran'dan itibaren ise Avea markası tüketicilerle buluştu.

Avea'nın önemli özelliği İtalyan (TİM), Türk (Aycell) gibi iki ülke kültürü yanında hem kamu, hem de özel sektör anlayışlarını bir çatı altında toplaması.

İki şirketteki toplam bin 200 elemanın bu birleşme sürecine adapte edilmesi, birleşmenin insan kaynakları açısından önemini gösteriyor.

Avea Genel Müdürü Cahit Paksoy, bunun nasıl bir durum olduğu ve iki kültürü nasıl yönettikleri konusunda Çerçeve Dergisi'nin sorularını yanıtladı.

Paksoy, birleşmede her çalışanlarının emeği olduğunu belirterek, "İlk birleşme kararının verildiği andan itibaren çalışanlarımızla bunu paylaştık. Ne olacağını ve hedeflerimizi anlattık. Sonuçta birleşmede kimse işten çıkartılmadı. İnsan kaynakları açısından herhangi bir sıkıntımız olmadı, birleşmeyi başarıyla yönettik" dedi.

Aria ve Aycell'in birleşmeden önce büyüme ve yeniden yapılanma aşamasında olduğunu belirten Paksoy, işten atma olmadığı gibi iki şirketin birleşmesinden sonra da istihdama devam ettiklerini kaydetti.

Kişi Başına Yılda 100 Saat Eğitim

İnsana değer vererek çalıştıklarını ve şirket ve grup olarak çalışmalarının kendilerini başarıya götürdüğünü dile getiren Paksoy, eğitimin faydasına çok inandıklarını ve yılda çalışan başına verilen eğitimin 100 saat olduğunu söyledi.



Cahit PAKSOY
Avea Genel Müdürü

İtalyan, Türk, kamu ve özel sektör şirketinin birleşmesini gerçekleştirdiklerine dikkat çeken Paksoy, "Bunun avantaj ve dezavantajları oldu. Ama biz avantajlarından yararlandık. İki taraf arasında sinerji oluşturduk. Birleştiğimizde pozitif unsurlarımızı bir araya getirdik. Türk Telekom ve Telekom İtalya Mobil gibi ciddi birikimleri olan şirketlerin tecrübelerinden yararlandık" diye konuştu.

Cahit Paksoy, şu anda Aycell ve Aria'nın baz istasyonlarının optimizasyonu işiyle uğraştıklarını dile getirerek, 5 bin 300 baz istasyonu sayısına ulaştıklarını, teknik işlemleri tamamladıktan sonra baz istasyonu sayılarının 6-7 bine ulaşacağını kaydetti. Şu anda kapsama alanlarının nüfusun yüzde 70'ine ulaştığını, hedeflerinin bunu 2005'de yüzde 90'a çıkarmak olduğunu ifade etti.

"BlackBerry" İle Mobil Ofis Hizmeti Sunacak

Farklı ülke ve iş kültürlerinin pozitif yönlerini alarak GSM sektöründe yeni bir sinerji oluşturmayı başaran Avea, bu performansı yenilikçi ürün ve hizmetleriyle müşterilerine de yansıtıyor. Avea, "BlackBerry Servisi" ile kurumsal müşterilerine sunduğu veri iletişim servislerinin kapsamını genişletiyor. Türkiye'de ilk kez Avea tarafından sunulacak hiz-



met sayesinde, otomobilde, yolda veya cafede, kısacası her yerde, kablolara ihtiyaç duymadan e-mail alıp yollamak mümkün olacak.

Mobil profesyoneller için entegre kablosuz e-mail çözümü olan "BlackBerry Servisi", eşsiz "push" teknolojisi (e-mail mesajlarının kullanıcının hiçbir şey yapmasına gerek kalmadan otomatik olarak cihazda görünmesini sağlayan teknoloji), kurumsal e-mail servisi ile entegrasyonu, uçtan uca güvenliği ve Avea'nın üstün GPRS altyapısı ile kullanıcılarının hayatlarını kolaylaştıracak bir hizmet olarak kurumsal pazara sunuldu.

CeBIT Bilişim Eurasia Fuarı'nda tanıtımı yapılan servis, 2005 yılında ticari olarak kullanılabilir olacak.

İletişim maliyetlerini azaltan, verimliği artırarak yatırım dönüşüm süresini kısaltan ve yenilikçi kurumsal servisler sunan Avea, "BlackBerry Servisi"ni, müşterilerine sunmak için Research in Motion (RIM) ile çalışacak. RIM firmasının ürettiği bir cihaz olan Blackberry, e-posta okuma, yazma, silme veya mesajları dosyalayabilme, internette sörf yapma gibi özellikleriyle de çok kullanışlı.

Dahili bir klavyeye sahip olan BlackBerry'ler, 900/1800 ve 1900 MHz telefon şebekelerine uyumlu olarak çalışıyor.
Dünyada özellikle, Kuzey Amerika ve Avrupa'da binlerce şirket tarafından kullanılan Blackberry'i ile şirketler iletişim maliyetlerini büyük ölçüde azaltıyorlar.

Kablosuz E-mail Servisi'nin Önemli Özellikleri:

- Kolay text yazımına uygun tuş takımı, entegre modem, entegre e-mail ve organizer yazılımı içeriyor.
- Cihaz mobil telefon olarak kullanabiliyor.

- Cihazın sürekli olarak sisteme bağlı olması sayesinde her seferinde e-mail mesajlarının gelip gelmediğini kontrol etmek için bir işlem yapmaya gerek kalmadan e-mail mesajlarına anında erişim imkanı veriyor.

- Uçtan uca güvenlik. 3DES kullanılarak e-mail mesajı şifreleniyor ve mesaj, kullanıcının kurumundaki e-mail sunucusunda yer alan e-mail hesabı ile mobil terminali arasındaki bütün noktalarda şifrelenmiş olarak kalıyor. Böylece kuruma özel bilgilerin gizliliği ve güvenliği ile ilgili kurumun ihtiyaçları da karşılanıyor.

- Kurumsal e-mail sunucusu ile entegrasyon sayesinde kullanıcının kurum e-mail adresini tek bir posta kutusunda toplayabiliyor.

- E-mail okuma, yazma, yönlendirme, yanıt verme, silme, mesajları dosyalayabilme ve ekli e-mail mesajlarını görüntüleyebilme. Kullanıcıya mesajları filtreleme yolu ile e-mail mesajlarını kontrol edebilme kolaylığı sağlıyor.

- Tam kapsamlı organizer- takvim, adres defteri, görev listesi, hatırlatma , hesap makinası ve alarm programlarını içeriyor ve istenirse PC ile çalışabiliyor.



AYŞE SEVİM

Ortaklıkta Kişilik Önemli

Psikologlara göre kurulan ortaklıklarda tarafların kişilik özellikleri, kurulan beraberliğin sonucunu belirlemede önemli bir etkiye sahip. Paylaşımcı olan kişilerin ortaklığı başarılı olurken, bencillerinki yürümüyor. Ortakların bencil, ya da paylaşımcı bir kişiliğe sahip olmasında ise yetişme şartları, alınan eğitim ve aile faktörü önemli rol oynuyor.

Ortaklıkların sonucunu her zaman ekonomi belirlemez, bunda tarafların kişilik özellikleri de önemli rol oynar. Psikologlara göre paylaşımcı bir kişiliğe sahip kişilerin ortaklığı başarılı olurken, bencillerin ki yürümüyor. Ortakların bencil, ya da paylaşımcı bir kişiliğe sahip olmasında ise yetişme şartları, alınan eğitim ve aile faktörü önemli bir etkiye sahip. Ortaklığın başarısında böylesine önemi bulunan konuyu iki uzman psikologla konuşarak ideal ortak kişiliğini belirlemeye çalıştık. İlk olarak sorularımızı Psikoterapist Mehtap Kayaoğlu'na yönelttik:

Bir insanın bencil ya da paylaşımcı olmasında ebeveynin rolü nedir?

İnsanların sadece bencil ya da paylaşımcı olmasında değil, tüm davranış biçimlerinde anne ve babasının rolü çok önemlidir. Her bireyin eğitimi aile içinde başlar. Ailenin eğitim düzeyi, kültürel yapısı ne kadar paylaşımcı, çözüm odaklı ve geniş perspektifliyse, yetiştirilen çocuğun kişilik yapısı da o oranda kaliteli oluyor. Ailenin yanında çevrenin de etkisini unutmamak lazım. Eğer aile, çocuğunu kendi doğru bildiği yollardan yetiştiremiyorsa, içinde bulunduğu çevre boşluğu mutlaka doldurur. Tabiatta boşluğa asla yer yok. Biz severek, öperek, konuşarak, iletişim kurarak yaklaşmıyorsak, çevreden daha kolay etkilenir. Bağırarak, kızarak, azarlayarak, eleştirerek terbiye veriyorsak bir gün çocuk ailesinden sıkılır. Sokaklar töleranslıdır. Yanlış arkadaş ilişkileri eğlencelidir.

Peki ülkemizde anne babalar çocuk yetiştirirken yeterince dikkatli davranıyorlar mı?

Maalesef aile içi iletişim Türkiye'de iletişimsizlik üzerine kurulmuş sanki. Ülkemizde çocuklar bol miktarda azarlanarak, kızılarak, bağırılarak, yaptığı hiçbir şey beğenilmeyerek büyütülüyor.Yaptıkları taktir edilmiyor.



Mehtap KAYAOĞLU
Psikoterapist

Önce azarlanıyor, yaptığı işe bahane bulunuyor, sonradan "tamam tamam aferin, iyi olmuş" deniliyor. Kompleksli insan vardır. Hatta halk hikayelerimizde bile, "Vali olmuşsun ama adam olamamışsın" diye biten öyküler vardır. Bir insan belirli bir konuma geldiği halde kompleksli hareketler yapıyorsa, bulunduğu konumu, diğer insanları ezme aracı olarak kullanıyorsa, yetiştirilme süreçlerinde yanlışlıklar yapılmış demektir. Zaafı, yani kompleksi kim oluşturur? Çocuk sürekli bilinçaltına kendisiyle ilgili olumsuz ve işe yaramadığına, her şeyi eksik yaptığına dair mesajlar alıyorsa, yetişkin olduğunda da bilinçaltına biriken bu eksiklikleri giderebilecek kompleks davranışlar geliştiriyor. O kişiler de büyüyünce örneğin bir iş ortaklığının içine girince iletişim için aynı diyalogsuzluğu kullanıyor. Nerde ne yapacaklarını bilemiyorlar. Ve dünün o iletişim kuramayan Ahmet'i, Mehmet'i, bugünün işadamı Mehmet Bey'i ve Ahmet Bey'i oluyorlar. Bu kişiler, istedikleri kadar eğitim alsınlar, mastır yapsınlar sonuç değişmiyor. İletişim olarak küsmeyi, darılmayı, alınmayı vs. kullanıyorlar. Çocuklar taklit ederek öğrenir, yani büyüklerin yaptığı davranışları aynen alırlar. Örneğin anne ve baba kavga ediyorsa ve dayak varsa, çocuk da arkadaşlarıyla kavga eder, yahut kardeşini döver. Bizde anneler çocuğu dövünce ona "bunu senin iyiliğin için yaptım iyi bir davranışı edinmen için" der ama çocuk aradaki gelişme dönemini kavrayamadığı için direk iyilik için şiddet uygulamasını zihnine kaydeder. İlerde iş yaşamında anlaşmazlığa varınca da olay kavgaya dönüşür. Mahkeme salonlarındaki kavgaları görüyoruz. Adaleti aradıkları yerde niçin kavga ediyorlar?



Yeni nesillerin ortaklık kültürüne uygun olarak yetiştirilmesi için neler yapılmalı?

Öncelikle kendisinin, duygularının farkında insanlar yetiştirmeliyiz. Neyi neden yaptığını bilen insanlar. Seçtiklerini bilerek seçen, reddettiklerini bilerek reddeden insanlar.Çocuklar, büyüklerin beklentilerine kurban edilmemeli. Birlikte yaşamayı bilen ve birlikte yaşamayı keyfe dönüştürebilen anne babalar olmak önemli. Ailede anne ve baba anlaşamıyor, bir evde birlikte yaşamayı beceremiyorlarsa, bu çocuk ortak yaşam standartlarını kimden öğrenecek? Önce aile sağlıklı olmalı. Bir ailede anne ve baba birbirini gerçekten seviyor ve birbirini incitmekten uzak durabiliyorsa ailenin sağlıklı olduğunu söylemek mümkün.

İkinci adım aile, içindeki kardeş ilişkilerinden geçiyor. Özellikle aile şirketlerini, evlatlarına devretmeyi düşünen tüm işadamlarına önemli bir uyarı yapayım. Eğer çocukları varsa, yaşları kaç olursa olsun, bence şimdiden kardeş ilişkilerini düzenleyecek önlemler alsınlar. Kardeş kıskançlığı/anlaşmama sorunlarını daha küçük yaşlardan itibaren kontrol altında tutsunlar. Birbirleriyle anlaşmayı, birbirlerinin sınırlarını zorlamamayı, birbirlerine destek olmayı bir uzman yardımıyla mutlaka şimdiden öğrensinler. Çünkü küçük yaşlardan itibaren bilinçaltına yüklenen yanlış bilgiler, yetişkin hayatında insanların telafini zor hatalar yapmasına neden oluyor. Filmlerde bile var. Kocaman şirketler, kardeşlerin geçmişe dayanan bilinçaltı sorunları nedeniyle yıkılıp gidebiliyor. Burada önemsediğim nokta şu: bugün evde ailesiyle, kardeşleriyle düzenli ve sağlıklı ilişkiler kurabilen insanlar, gelecekte iş ortaklarıyla da sağlıklı ilişkiler kuracaktır. Ağaç yaşken eğilir denilir.En yakınındakilerle iletişim kuramayan, ortak çalışmalar yapamayan kişiler, başkalarıyla da yapamaz. Bir süre çalışır ama ortaklıkların sonu



gelir. Eğitim kurumlarının katkısı da önemli. Daha çocuk yaşlardan itibaren işbirliğine dayalı bir eğitim sistemi geliştirilmeli. Ekip ruhu, takım arkadaşlığı gibi çalışmalar okullarda programlanmalı.

Kişisel gelişim seminerleri sizce çocukluktaki bu eksikliği gideremez mi?

Tabii ki kişinin kendini tamir etmesi için her zaman vakit vardır. Bence patolojik eksiklikler NLP seminerleriyle çözümlenemez. Bilinçaltına inen ve oradaki hasarları tamir etmeye çalışan süreç "Psikoterapi" dediğimiz tedavi biçimidir. Bu tedavi de psikoterapi eğitiminden geçmiş uzmanlarca klinik ortamlarda yapılır.

Son olarak Ortaklık kurmak isteyen insanlarda nasıl özelikler olmalıdır ?

Yapacağımız iş ve birlikte çalışacağımız insanlar aslında bir anlamda bizi temsil ederler. Özellikle ortaklıklarda atılan adımlar, alınan kararlar bizi temsil etmek durumundadır. Bu nedenle her şeyden önce ortak olacağımız kişilerin bizim yerimize geçebilecek kişiler olmasını önemsemeliyiz. Ortağımızın attığı adım bizim adımımızdır.

Ortağımızın yaptığı yanlışlık bizim yanlışlığımızdır. Ortağımızın yaptığı doğru hareket bizim doğrumuzdur. Kişiliğine ve niteliklerine güvenebileceğimiz kişilerle ortaklıklar kurmalıyız.

İkinci adım ortaklıktan beklentilerimiz ve bu beklentilerin detaylarıyla konuşulması meselesidir. İşin tanımlaması doğru biçimde yapılmalı, şirketin misyonu ve vizyonu çok net belirlenmeli, kimin hangi rolü üstleneceği saptanmalıdır.

Üçüncü aşama konuşulanların en küçük detaylara kadar yazıya dökülmesidir. Her konu ana başlıklar altında yazılı belge haline getirilmelidir. Böylece zamanla hafızalardan çıkan bilgiler, belgelerde yerini almış olsun. Ortaklık kurmak isteyen insanlarda olması gereken en önemli özellik bence, "Dediğim de-

dik, çaldığım düdük" tavrının olmaması. Eğer ortaklık varsa, öncelikle ekip ruhuna sahip olmak zorunda insanlarda. Sadece kendi tercihlerini, kendi seçimlerini, kendi beklentilerini ortaya koyan; karşısındaki diğer kişileri görmezden gelen davranış zamanla iletişim kanallarının kapanmasına yol açar.

Ortaklar karşılıklı konuşabilmeli. Sorunlarını karşılıklı görüşerek çözümleyebilmelidir. İletişime açık nitelikler geliştiren kişiler olmak önemlidir. Toleranslı olmak, olaylar karşısında tepkisel davranmamak şirketlerin geleceği açısından gereklidir.

İstikrarlı, esprili, hoşgörü sahibi, pratik zekalı kişilerin oluşturdukları ortaklıkların daha fazla gelecek vaat ettiklerini görüyoruz. Karşısındakini dinleyebilen, kendisini anlatabilen ve dinletebilen kişilikler olmak da önemli.Hepsi ama hepsi bir yana, bence insanların ruh sağlıkları yerinde olmalı. Kendi iç çatışmalarıyla baş edemeyen, kişilik gelişiminde ve patolojisinde zorlukları olan kişiler, kendileriyle barışık değillerdir. Kendisiyle barışık olmayan, mutlu ve huzurlu olmayan kişilerin başkalarıyla uyum içinde çalışmalarını beklemek, çölde su aramak gibi bir şeydir her halde.



Problemin Kökeni Çocuklukta



Mihriban Yelda AYDIN
Psikolog

Her ticari girişimde olduğu gibi ortaklıkta da kâr ve zararın olabileceğine dikkat çeken Psikolog Mihriban Yelda Aydın ise, ortakların psikolojik açıdan her iki duruma da hazırlıklı olması gerektiğini söylüyor. Zarar eden ortaklıklarda ayrışmanın daha çabuk başladığını vurgulayan Mihriban Yelda Aydın, ortakların davranışlarını analiz edebilmek için onların çocukluk dönemini incelemek gerektiğini kaydediyor. Mihriban Yelda Aydın'a ortaklıkta yaşananların sebebini ve çocukluk dönemi ile ilişkisini sorduk:

Bu ayrılmaları ortaya çıkaran sebepler nelerdir sizce?

Bu ayrılmaların başında kişinin aldığı eğitim kültür ve aile yapısı geliyor. Yabancı şirketlerde iş psikolojisine çok önem veriliyor. Bir iş kurulmadan önce nasıl başka şeyler değerlendiriliyorsa kişisel gelişim seminerleri, performans ölçümleri ,İş psikolojisi, halkla ilişkiler,zaman yönetimi gibi konular da değerlendirilip önceliğe alınmalı. Ama bizde ise şirketimizin logosu ne olsun politikası ne olsun tartışmaları önce yapılır maalesef. Şirket temeli atılırken psikolojik süreç ihmal ediliyor bu da erkenden ayrılmaları oluşturuyor. İş hayatını bir yolculuk gibi düşünmek gerek. Kişi kendi artı ve eksi yönlerinizi bilirse bu yolculukta başarılı olur. Ortağınızın da kendisini iyi tanımalı. Hanginizin yolda hangi tehlikeyle daha iyi baş edebileceğinizi bilmelisiniz. Yine ortaklar kendi kişisel sorunlarının üzerine gitmeyi bilmelidir. Ortada bir sorun varsa onu çözmek yerine karşısındaki sorumlu tutmak yıkılışı başlatır. Ortakların aileleri birbirlerinin özel hayatlarını çok fazla merak ediyorlar. Tabiri caizse 'taciz' ediyorlar. Eğer bu ilişki daha düzeyli bir ölçüde kalabiliyorsa ortaklığın uzunluğu da daha fazla ömürlü olabiliyor. Bugün kardeşler bile ortak olduğunda kardeşlerin eşleri yüzünden ayrılmalar baş gösteriyor.

Yaşanan problemlerle çocukluk dönemi ilişkisini nasıl açıklarsınız?

Çocukluk dönemlerinde yeterli sevgiyi alamamış kişilerin ileriki yaşlarında bir takım problemler yaşadığının görüyoruz. Öfkeli, şiddet yanlısı ve bastırılmış duyguları olan çocuklar bunu mutlaka çevresine yansıtırlar. Büyüdükçe saldırganlık ve öfkesini dinginleşmesine rağmen bu tür duygularının farklı bir şekilde insanlara yansıtabilecektir. İş ortaklarından birisinde çıkmış bir problemi geçmiş çocukluk döneminde arayabiliriz. Eğer kişi psikolojik destek almak isterse bu özelliklerinden kolayca kurtulabilir.Özellikle Türk ailelerinde erkek çocuğa, 'Sen her şeyi yaparsın" anlayışı ile hakimiyet kurma, egemen olma duygusu aşılanır. Bu duyguyu kazanan çocuğun ileriki dönemlerde iş ve aile hayatında sıkıntılar baş gösterir. Çünkü çocuk paylaşmak yerine hakimiyet kurmaya yönelir. Bir insan kendine, çocuğuna, eşine ve ortağına inanmasa hiçbir zaman başarılı olamaz. İnsanların ortaklıklılarında aile yaşamları çok önemlidir. Bakın yıllarca süren ortaklıklara aile huzuru ve mutluluğu fazla olan kişileri görebiliriz.

YAŞAR DEĞİRMENCİ

Ortaklık Yapacaklara Kur'ân-ı Kerim'in Tavsiyesi:

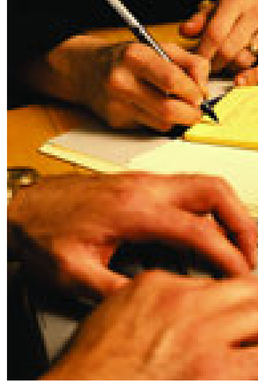
'Şartları Yazmayı İhmal Etmeyin'

Kur'an-ı Kerim, Bakara sûresinin 282. ayetinde ortaklık yapacak taraflara bütün şartları yazılı hale getirmeleri tavsiyesinde bulunuyor. Fakat başarılı ortaklık için şartların sadece yazılması yeterli değil. Toplam Kalite Yönetimindeki, "Yaptığını yaz, yazdığını uygula" prensibinde olduğu gibi yazılanların titizlikle uygulanması emrediliyor.

Modern yönetim anlayışı, aynı aileden gelen bireylerin denetimindeki aile şirketlerinde ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkları önlemek ve işletmenin sürekliliğini sağlamak için, 'Aile Anayasası' oluşturulmasını öngörmektedir. Yönetim kültürü uzmanları, bir nevi aile ortaklıkları olan aile işletmelerinde başarı için vazgeçilmez kabul edilen Aile Anayasasını şöyle tanımlıyorlar: "Aile fertleri arasında ciddi sıkıntılara yol açabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili bütün aile fertleriyle bir araya gelinerek tartışma neticesinde üzerinde konsensüs sağlanan temel ilkeleri ihtiva eden yazılı bir metindir" (Nihat Alayoğlu, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Shf: 86).

Aynı aileden gelen insanlar arasında bile anlaşmazlık çıkmasını önlemek ve çıkanları da uzlaşarak çözmek için şart koşulan yazılı ilkeler silsilesine, aralarında kan bağı bulunmayanların ilişkilerinin düzenlenmesinde şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü insan aklı, unutkanlığı ile bilinmektedir. Nitekim ortaklıklar arasındaki anlaşmazlıkların temelinde de ortak ilkelerin belirlenmeyişi ve bunların yazılı hale getirilerek uygulanmayışı bulunmaktadır. Bu nedenledir ki Kur'an-ı Kerim'de, ticari muamelelerde anlaşmazlık çıkmaması için her türlü şartın üşenilmeden yazılı hale getirilmesi tavsiye edilmektedir.

Yüce kitabımızda borçlanmaların (ticari muamelelerin) yazı ile tespiti konusunda şöyle buyuruluyor: "Ey iman edenler! Belirli bir vadeye kadar birbirinize borçlandığınız zaman onu yazın. Bunu aranızda bir yazıcı doğru olarak yazsın. Yazıcı onu Allah'ın kendisine öğrettiği gibi yazmaktan çekinmesin, yazsın. Borçlu olan kimse de yazdırsın. Rabbi olan Allah'tan korksun; borcundan hiçbir şey eksiltmesin. Eğer borçlu aklı ermez veya zayıf yahut da yazdırmaya gücü yetmeyen bir kimse ise, onun yerine velisi doğru olarak yazdırsın. Erkeklerinizden iki de şahit tutun. Eğer iki erkek bulunmazsa şahitlerden kendilerine güvendiğiniz bir erkek ve -biri unutunca diğeri hatırlatması için- iki kadın yeter. Şahitler, çağrıldıklarında çekinmesinler. Borç büyük olsun küçük olsun onu vadesiyle birlikte yazmaya üşenmeyin. Bu Allah katında en adâletli, şahitlik için en doğru, şüphe etmemeniz için en yakın bir yoldur. Ancak, aranızda yaptığınız ticaret peşin olursa, yazmamanızda size bir sakınca yoktur" (Bakara, 2/282). Ayetin mealinde yazışma hükmünün her ne kadar borç verenle alan için gerektiği anlaşılsa da Ömer Nasuhi Bilmen, şu izahı getirmektedir: "Bu âyeti kerime, meş'ru surette yapılacak ve ticari muameleler hakkında riayet edilecek usuli ve kâtibi adl ile şahitler hakkında ki lazım gelen vecibeleri bildirmektedir" (Kur'an-ı Kerim'in Türkçe Meali Alisi ve Tefsiri, Shf:305).



"Ey iman edenler! Belirli bir vadeye kadar birbirinize borçlandığınız zaman onu yazın. Bunu aranızda bir yazıcı doğru olarak yazsın. Yazıcı onu Allah'ın kendisine öğrettiği gibi yazmaktan çekinmesin, yazsın." (Bakara, 2/282)

Ticari muamelelerde yapılacak yazışmanın ileride çıkması muhtemel ihtilaflara mani olacak bir vesika olacağına dikkat çeken Ömer Nasuhi Bilmen, "Maamafih bunu yazmak, bir müstehap meselesidir, yoksa her halde vacip değildir" açıklamasını yapıyor. Yazışmayı bir kâtibin iki erkek şahitliğinde yapmasının tercih edilen sağlıklı anlaşma olduğunu belirten Bilmen, ortaklık şartları için, "Yazmaktan üşenmeyiniz" vurgusunu yapıyor.

Yaptığını Yaz, Yazdığını Uygula!

Başarılı ortaklık için bütün şartların yazılı hale getirilmesi şart, ancak yeterli değil. Toplam Kalite Yönetimindeki, "Yaptığını yaz, yazdığını uygula" prensibinde olduğu gibi yazılanların titizlikle uygulanması gerekiyor. Çünkü kendisi de bir zamanlar ortak ticaret

yapan Resû-i Ekrem, Ebû Hüreyre (R.A)'den rivâyet edilen bir hadiste şöyle buyuruyor: "Allah'ın (yardım) eli, birbirine hıyânet etmedikçe, iki ortak iledir. Bunlar, birbirine heyânet ettikleri zaman, Allah onlardan (yardım) elini kaldırır" (İhyâu 'Ulûmi'd Dîn, İmam Gazâlî, Cilt 2, Shf: 198).

Şu sadaka malı eksiltmediği gibi aldetmek da malı çoğaltmaz. Bilakis ticari muamelelerde yapılan hileler, rızkın bereketini kaldırır. Bu bakımdan Hz. Muhammed'in örnek alınması gereken ticaret hayatına ve ortaklıkta uyguladığı prensiplere dikkat çekmekte fayda var. Bütün Mekke'liler gibi Hz. Muhammed (s.a.s.) de amcasıyle birlikte ticâret yapıyordu. Gerek çocukluğunda, gerekse ticâret hayâtında, dürüstlüğü ile tanınmıştı. Sözünde durmadığı, yalan söylediği, başkalarına zarar verecek bir davranışta bulunduğu, bir kimseyi incittiği asla görülmemiş; dürüstlüğü dillere destan olmuştu. Bu yüzden Mekke'liler O'na "el-Emîn" (her konuda güvenilir kişi) diyorlardı. Amcası Ebû Talib'in yanında 9 yaşında iken ticarete başlayan Hz. Peygamber, otuz yaşına kadar sürdürdüğü ticarî hayatında ortaklıklar da yapmıştır. Bir başka ifadeyle satış yapmış ve satın da almıştır. Ortaklık ve vekillik yapmış, aynı şekilde vekil de tayin etmiştir. Hatta Hz. Hatice ile de ortaklaşa yapılan bir ticaret sonunda tanışıp evlenmiştir. Zengin bir kadın olan Hz. Hatice, ticarî işlerini vekilleri aracılığı ile yürütüyordu. Hz. Peygamberin dürüstlüğünü duyan Hz. Hatice, Abdurrahman Zapsu'nun kaydettiğine göre Hz. Muhammed'e şu teklifi yaptı: "Bana, sözlerinizin doğruluğunu, emanete olan dikkatinizi, büyük seciye ve ahlâkınızı anlattılar. Eğer ticarete arzunuz varsa sizin akrabanızın vereceği sermayenin birkaç mislini vermeğe hazırım" (Büyük İslâm Tarihi, Shf:438). Buna göre sermayeyi ve malı Hz. Hatice verecek, Hz. Peygamber de kervanla pazarlara gidecekti. İlk çıktığı seferden kısa sürede büyük kârla dönmesi, Hz. Hatice'nin güvenini iyice kazanmasını sağladı.



Peygamberimizin Ortaklıktaki Üç Önemli İlkesi

İslâm'da ve Hz. Peygamber'in hayatında ticaret konusunda yaptığı araştırmalarla dikkatleri çeken Dr. Kerim Buladı'ya göre Hz. Hatice'yi en çok etkileyen faktörler, Hz. Muhammed'in doğruluğu ve dürüstlüğü idi. Dr. Buladı'nın naklettiğine göre onun bu özelli-



Ortaklıkları Canlı Tutan Unsurlar

1 -Dürüstlük: Ticari faaliyetlerde dürüst, yararlı ve güvenilir olmak en önemli kuraldır. Dürüst olmayanlarla alışveriş yapmak, çok büyük zararlar açar. Bu nedenle Peygamberimiz (sav): "Doğru sözlü dürüst bir tüccar, peygamberlerle sıddıklarla ve şehitlerle birliktedir. buyurmuştur. Her konuda olduğu gibi ticarette de genel kaide şudur: "Kendin için istemediğini, din kardeşin için de isteme." "Sana yapıldığı zaman hoşlanmadığını, kalbini inciten ve ağrına giden muameleyi sende başkasına yapma."

2- Kanaat: İslam'ın emrettiği "kanaat", ihtiras hastalığına götürmeyen kanaattır. Bu kanaat anlayışı insanı ihtirasa düşmekten koruyan, harcamadan uzak tutan ve cemiyeti dimdik ayakta tutan kanaattir.

3- İhsan: Yüce Allah: "İhsan edenlere Allah'ın rahmeti çok yakındır" buyurmaktadır. Alışverişten veya ortaklıktan vazgeçmek isteyenin bu isteğini yerine getirmek, zorunlu değilse bile ona bir kolaylık olması bakımından daha insani ve ahlâkidir. Çünkü bu kişi ya aldanmış veya başka bir nedenle pişman olmuştur. Alış-verişini verimli bulmamıştır. Bu insanı zorlamadan ona kolaylık göstermek daha uygundur. Netice olarak, Resul-i Ekrem'in (sav) de buyurduğu gibi, "Satarken ve alırken, borcunu isterken ve öderken kolaylık gösteren kimselere Allah merhamet eder." İnsanların en hayırlısının borcunu en güzel şekilde ödeyen olduğunu bildiren Hz. Peygamber, iyi niyetle borçlananlar hakkında da şu müjdeyi veriyor: "Ödemek niyetiyle borçlanan kimseye, Allah Teala müvekkel melekler tahsis eder; onu korur ve borcunu ödeyinceye kadar ona dua eder."

ğini, peygamberlikten önce de kendisiyle iş yapan herkes övmekteydi. İslâm'dan önce kendisiyle ticaret ortaklığı yapan Saib adındaki tüccarın Mekke'nin fethedildiği gün Hz. Peygambere gelerek, "... Sen cahiliye döneminde benim ortağımdın. Sen hayırlı (iyi) bir ortaktın.Ne mücadele ederdin, ne de muhalefet ederdin" dediğini nakleden Dr. Kerim Buladı, "Kur'an ve Hadislerde Ticaret" isimli makalesinde şu önemli değerlendirmeyi yapıyor: "Saib adlı bu ticaret adamı, Hz. Peygamberin üç önemli vasfını belirtmektedir.

Birincisi, hayırlı, seçkin ve iyi bir ortak.

İkincisi, muhalefet etmeyen, ihtilaf çıkarmayan, yani uyumlu bir ortak.

Üçüncüsü, mücadele etmeyen, yani gürültü, kavga çıkarmayan ve geçimsizlik göstermeyen bir ortak. Bu üç önemli vasıf, ticaret ortaklığında en önemli ilkelerdir. Ortaklıkta, güzel ahlâkla muamelelerde kolaylık sağlamak, husumeti celbedecek şeylerden kaçınmak önemli olduğu kadar, ortaklığın da devamını sağlayan en önemli prensiplerdir. Bütün bu özelliklere, Hz. Peygamberin, ticari ortaklık esnasında titizlikle uyduğunu görmekteyiz" (Diyanet İlmi Dergi, Cilt 40, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart 2004).

İşten Önce Ortağının Sağlığını Sorardı

Zira Hz.Peygamber, Mekke dışına gittiği ve ortağının kendisine bir iş tevdi ettiği durumlarda, kendisinden istenen işi tam manasıyla yapmadan gittiği yerden dönmemiştir. Buna karşılık, ortağına Mekke dışında bir iş havale ettiği durumlarda, ortağı döndüğünde, işin akıbetini değil, ortağının sağlık ve sıhhatini sormakla yetinmiştir. Aynı şekilde Hz. Peygamber'in Saib b.Ali Saib ve talha b.Ubeydullah'ın kölesi Rebi b.Bedr ile de ortaklık yaptığı rivayet edilmektedir. Bu ortaklıklarda Hz. Peygamber'in ticaret hesaplarını her zaman dürüst olarak tuttuğu ve ortağı ile hiç bozuşmadığı ve onu aldatmadığı görülmektedir. Ebû Hureyre'den nakledilen bir başka örneğe göre, Hz. Peygamber'den alacağını kaba bir şekilde isteyen, bir şahsın hareketinden rahatsız olan ashâb-ı kirâmın onun üzerine yürümek istemesi üzerine Hz. Peygamber, "Onu bırakın, zira alacağı olanın konuşmaya da hakkı vardır. Bir deve alıp ona verin" buyurdu. Buna benzer bir diğer hâdise de, sert sözlerle alacağını isteyen bir kimsenin üzerine yürümek isteyen Hz. Ömer'e, Hz. Peygamber, "Ey Ömer dur, benden borcumu ödememi, ondan da sabırlı olmasını istemen daha doğru olur" diyerek ikaz etmiştir.



Ortaklığı Bitiren Faktörler

1- Aldatmak: Başkasına zarar vermek dinimizde haramdır. Hile yaparak aldatmak, ticari -muamelede ona zarar vermek büyük günahlardan sayılmıştır. Allah'ın Resulü bir gün buğday pazarına uğramıştı. Orada iyi bir buğday gördü. Hoşuna giden buğdayı eli ile karıştırınca altının yaş olduğunu farketti. Bunun üzerine buğday sahibi ile aralarında şu konuşma geçti:

- Bu nedir?

- Ya Resulallah, yağmur altında kaldı ve ıslandı.

- Niçin ıslak kısmını üste çıkarmadın?

- Herkes görür de ona göre alırdı.

- Bizi aldatan bizden değildir.

2- Eksik ölçmek ve tartmak: Eksik ölçüp-tartmak ve hile yapmak, Yüce Allah'a şirk koşmaktan sonra en büyük günahtır. Yüce Allah şöyle buyurmaktadır: "Vay haline hilekar tüccarların! Ki onlar insanlardan bir şey ölçüp aldıkları zaman, ölçüyü tam yaparlar. Kendileri onlara bir şey ölçtükleri veya tarttıkları zaman da eksik yaparlar. Bunlar, kendilerinin büyük bir gün için dirileceklerini düşünmezler mi?"

3- Yalan yere yemin etmek: Ticari veya başka bir maksatla olsun yalan söylemek, en büyük günahlardandır. Bir de basit menfaatlar için Allah'ın adını kullananların hali ne kadar acıklıdır. Ticarette yalan yere yemin etmek, malın sürümünü artırırsa da, kazancın bereketini giderir. Bereketi olmayan malın, miktarı ne kadar çok olursa olsun fayda sağlamayacağı bir gerçektir.

SALİM ÇAM

Stratejik Birleşmeyle Öğrenme

Stratejik birleşme yolunu tercih eden şirketler, rakiplerine karşı ortak sinerji oluşturmakla birlikte, birer öğrenen organizasyonlara dönüşürler. Çünkü birleşen şirketlerden her birisinin en iyi olduğu bir yön bulunmaktadır. Bunlardan bazısı uzman beşerî kaynaklara, bazısı malî kaynak yönetimine, bazısı da gelişmiş teknolojik altyapıya sahiptir.

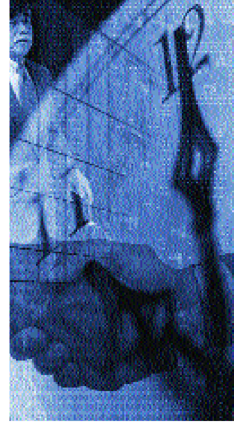
Stratejik birleşme, iki veya daha fazla şirketin belirli stratejik amaç çerçevesinde işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır. Stratejik birlikler sayesinde şirketler, uluslararası pazara daha kolay girebilir. Bu birlikler, bir araya gelen ortaklara pazara giriş imkânı sağlamalarının yanında risk, kaynak paylaşımı ve öğrenmenin de kapılarını açarak tarafların birer öğrenen organizasyona dönmesini sağlar.

Öğrenmeyi sağlayan stratejik birleşme uygulamalarından biri "Joint Venture" dir. İki veya daha fazla şirket bir araya gelerek, belirli mamul/Pazar alanında işbirliği yapmalarına "Joint Venture" adı verilir. Bu birleşmede öğrenme şu şekilde gerçekleşir: "joint venture" yapan firmalardan, bazısı uzman beşeri kaynaklara, bazısı mali kaynak yönetimine, bazısı da gelişmiş teknolojik altyapıya sahiptir. Böylece birbirini tamamlayan bilgiye sahip işletmelerin oluşturduğu ortaklık, sinerji oluşturarak, rekabet güçlerini artırmanın ötesinde karşılıklı öğrenmeye imkân tanır.

Kültürel Uyum

Şayet stratejik bir işin amacı öğrenme potansiyelini geliştirmek ise uygun bir öğrenme kültür/iklimi inşa etmesi gerekir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için birey ve grup yeteneklerine odaklanmak, sürekli öğrenme için destekleyici yapılar tasarlamak ve öğrenmeyi teşvik edecek örgütsel tutumlar geliştirmek gerekir. Öğrenme kültürü, insanların iş ilişkilerinde ve deneyimlerinde yaratıcılıklarını sergiledikleri ortamdır. Yöneticiler, öğrenme için doğru örgütsel iklimi yaratmak zorundadırlar.

Öğrenen birliklerdeki yöneticiler, ortak örgütlerin bütün bölümleri arasında fikir değişimini canlandıracak bir çevre oluşturmalıdır. Ortaklar arası öğrenmeye geçen firmalar, dinamik çevresel değişmelere uyum sağlamada ve müşteri beklentilerini karşılamada daha yeteneklidirler. Ortaklar arasındaki engeller, izole olunmasını ve öğrenme sürecinin zayıflamasına neden olur.



Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için birey ve grup yeteneklerine odaklanmak, sürekli öğrenme için destekleyici yapılar tasarlamak ve öğrenmeyi teşvik edecek örgütsel tutumlar geliştirmek gerekir.

Öğrenmeyi teşvik eden bir kültüre sahip olmanın yanında ortak firmalar arasındaki kültürel farklılıklar da örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kültürel farklılıklar üç farklı boyutta incelenebilir. Bunlar sosyal kültür, ulusal içerik ve şirket kültürüdür.

Sosyal kültür, toplumdaki yaşam unsurlarının tümünü etkilemektedir. Bunlara ulusal şirketlerdeki yöneticilerin normları, değerleri ve davranışları da dahildir. Çok uluslu stratejik birliklerdeki kültürler arası etkileşim dünyayı yorumlamada farklı davranış, inanç ve zihinsel plan kalıplarına sahip insanları bir araya getirmektir. Uluslar arası stratejik birlik yönetiminde kültürün derin etkisine bir örnek, ortakların sorun çözme ve çatışma giderme yaklaşımlarında gözlenebilir. Bazı kültürlerde sorunların aktif bir şekilde çözümlenmesi gerekir. Yöneticiler kendi çevrelerini etkilemek için ve geleceği yönlendirmek için üzerinde düşünülmüş hareketleri takınmak zorundadır. Bu stratejik planlamanın temelidir. Aksine diğer kültürlerde ise yaşam kaderci bir şekilde kabul edilmesi gereken önceden düzenlenmiş durumlar dizgesi şeklinde görülmektedir. Benzer şekilde stratejik birlik ortakları, teknoloji gelişimi, üretim, pazar stratejisi ve uygulamaları gibi konularda da çatışmalar yaşarlar. Bazı kültürlerde çatışma ilişkilerinin sağlıklı, doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak görülür. Fakat bazı kültürlerde ise bu olumsuz bir durum olarak görülmektedir.

Şirketin ulusal içeriği kendisini kuşatan endüstrinin yapısı, kurumları ile devlet yasa ve düzenlemelerini içermektedir. Şirketler arası yüksek ulusal içerik farklılıkları etkin işbirliğine zarar verir. Şirket kültürü ise belirli bir örgütü karakterize eden ideolojiler ve değerlerdir. Firmaya özel farklılıklar, sosyal kültür ve ulusal içerik farklılıklarının neticesinde şekillenmektedir. Ortaklar arası şirket kültürünün homojenliği, onların ulusal kökenlerindeki simetrilere nazaran, ortak yatırım başarısında daha fazla öneme sahiptir. Fakat çalışmalar göstermektedir ki, şirketlerin genel örgütsel kültürleri, çalışanların ulusal kültürlerinden kaynaklanan değerleri tamamen homojen hale dönüştürememektedir. Bu sayılan üç unsurda etkin bir işbirliğinin önünde engel olarak durmaktadır.

Şirket kültürü ile öğrenme arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Kültür öğrenmeyi yaratır ve güçlendirir ve aynı zamanda kendisi de öğrenme sonucu yaratılmıştır. Bu yüzden uluslar arası stratejik birlik ortakları arasındaki öğrenme ve uyumu etkilemektedir. Firmanın pozisyonu (savunmacı, araştırmacı vb.) kültürüyle sıkı sıkıya bağlantılıdır ve paylaşılan normlar ile inançlar, stratejinin ve örgütsel değişimin yeniden şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Bu gelen normlar ve inanç sistemleri, stratejik birlik ortaklarının davranışsal ve bilişsel gelişimini açık bir şekilde etkilemekte ve sonuçta örgütlerdeki öğrenme ve uyum bu norm ve inanç sistemlerinin yeniden yapılanmasını gerektirmektedir.

Ulusal kültür dört boyut çerçevesinde farklılaşmaktadır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizliğin göz ardı edilmesi, bireysellik ve erkeksi kişiliktir. Güç mesafesi, örgüt içerisindeki dengesiz güç dağılımını benimseme derecesini ölçmektedir. Belirsizliğin göz ardı edilmesi, insanların belirsizlik ve karmaşa durumuna karşı olan toleransları yansıtmaktadır. Bireysellik, kişilerin sosyal bir çerçeveye bağlılık derecesini yansıtmakta ve son olarak erkeksi kişilik ise insanların, paylaşımdansa başarı ve rekabet değerlerini tercih etme ve diğerleri ile ilgilenme derecesini yansıtmaktadır.

Güç mesafesi endeksi (GME) farklı toplumlardaki değişik hiyerarşik düzeylerdeki örgüt üyeleri arasında dağılan gücü yansıtmaktadır. GME'nin yüksek olduğu toplumlarda güç tepede toplanmakta, GME'nin düşük olduğu toplumlarda ise çalışanlar arasında daha eşit bir dağılım göstermektedir. GME'nin yüksek olduğu durumda otorite merkezleşmekte ve liderlik daha otokratik bir şekil almaktadır. GME'nin düşük olduğu ülkelerde ise kara verme ve sorumluluk daha tabana yayılmıştır. Yöneticiler karar verme durumunda astlarına danışırlar.



Belirsizliğin göz ardı edilmesi endeksi ise toplum üyelerinin gerileme maruz kalmaksızın geleceğe ilişkin belirsizliği giderme yeteneklerini yansıtmaktadır. Düşük endekse sahip toplumlar belirsizliği kabul etmiş ve bundan hayal kırıklığına kapılmayan bireylerden oluşur. Bu toplumlar kolaylıkla risk alabilirler ve kendi düşünceleri dışındaki görüşlere daha olumlu yaklaşırlar. Yöneticiler daha fazla oranda yetki devrinde bulunurlar. Esnektirler ve riskleri değerlendirmeye alırlar. Diğer yandan endeksin yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler belirsizliği önemsememe eğilimindedir ve endişe düzeyleri oldukça yüksektir. Belirsizliği ve riskleri kurallar oluşturarak göz ardı ederler. Belirsizliğin göz ardı edilmesinde gözlenen farklılıkları gidermek özellikle uluslar arası işbirliği durumunda oldukça güçtür. Bu farklılıklar insanların çevrelerindeki tehditleri ve fırsatları nasıl algıladıkları ve onlara nasıl tepkide bulundukları ile ilgilidir. Belirsizliğin göz ardı edilmesinin yüksek olduğu ülkede, örgütler belirsizliğe yüksek formalliğe ve hiyerarşiye sahip sistemler inşa ederek tepkide bulunurlar. Ülke çalışanları çevresel değişimlerle karşılaştıklarında hiyerarşi sisteme yönelirler. Belirsizliğin göz ardı edilmesinin düşük olduğu ülkelerde ise insanlar katı kural ve hiyerarşi altında kendilerini rahat hissetmezler esnek yapılara olan eğilimleri daha yüksektir. Özetle belirtmek gerekirse ulusal kültürde gözlemlenen bu farklılıklar ortaklar arası çatışma ve anlaşmazlıkları artırır ve ortak yatırımın geleceği üzerinde bir tehdit oluşturur. Farklılığın yüksek olduğu bir durumda kaçınılmaz olarak öğrenme ve bilgi edinmede olumsuz yönde etkilenecektir.

Stratejik ve Yapısal Uyum

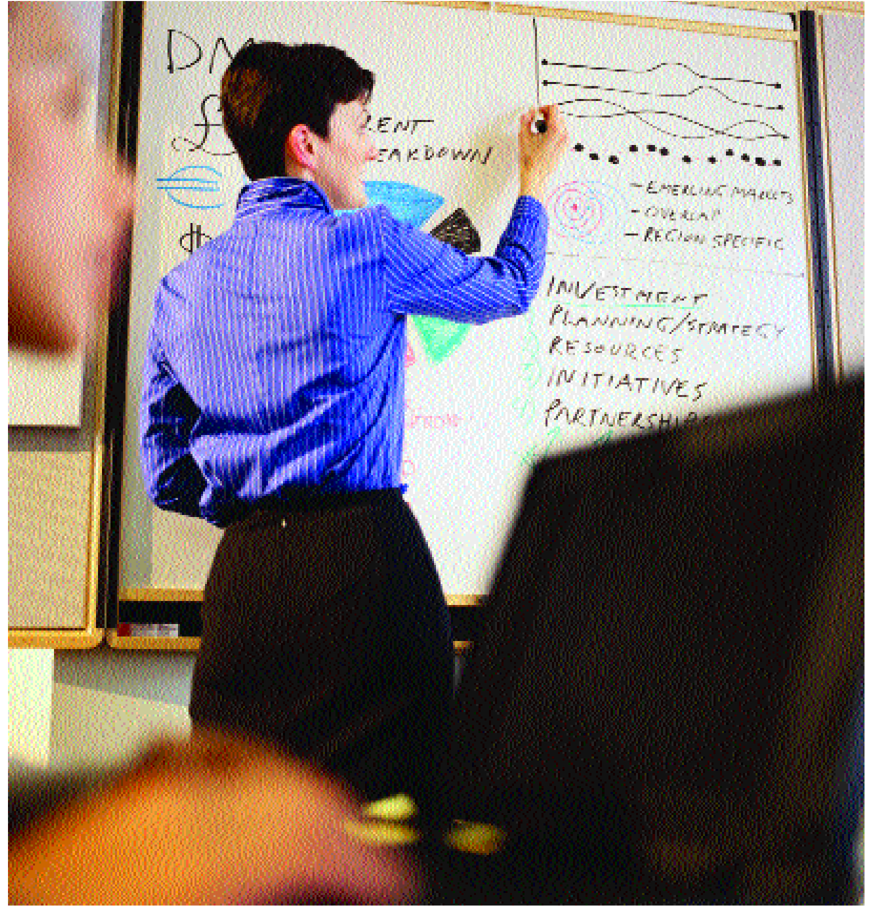
Uluslar arası stratejik birlik ortakları arsındaki benzerlik ortakların uluslar arası birliğin başarısına yönelik boyutlarda uyuştuklarını gösterir. Benzerlik hem stratejik hem de operasyonel düzeyde olmalıdır. Ayrıca ortakların ilişkiye aktaracakları geniş uzmanlık tabanında anlaşmalar gerekir. Birbiriyle benzeşmeyen ortaklıklar konusunda yöneticileri dikkatli olmalıdır. Büyüklük, örgüt kültürü, politika ve yönetim tarzlarındaki farklılıklar ortaklığın kalitesini etkiler.

Ortaklar arası benzerlik, başarılı bir ilişki yönetimi için temel zemin hazırlar. Benzerlik, ortak firmalar arasında işbirliği, iletişim ve etkin sinyalleşme için temel oluşturur. Şayet ortaklar benzer şirket değerlerine, kültürüne, yönetim tarzına ve süreçlerine sahiplerse ilişki daha değerli olacaktır. Benzerlik, ortakların sorunlarına benzer yaklaşımlar sunduklarını veya en azından birbirlerinin yaklaşımlarına karşı toleranslı olduklarını belirtir. Ayrıca benzerlik ortakların güçlerini, bilgi ve kaynaklarını birliğe transfer etmelerini teşvik eder. Benzerliğin olmadığı durumda, stratejik uyum konusunda genellik olmayacağı ve yönetim süreçleri, tarzları ve şirket kültürü konusunda çatışmalar yaşanacağından birlikler başarısızlığa uğrayacaktır.

Örgütün stratejik pozisyonu onun öğrenme kapasitesinin belirleyicisidir. Farklı stratejiler, firmaların öğrenme sürecine bakışlarında ve çevrelerine olan bağımlılıklarında farklılıklar yaratır. Öğrenme ihtiyacının algılanması ve ortaya çıkan öğrenme türü yürütülen sinerji türü ile ilgilidir. Örgütler dört stratejik türe göre sınıflandırılabilir: Madenci, savunmacı analizci ve takipçi.

Madenci stratejisi uygulayan firmalar, dinamik çevrenin taleplerini karşılamada farklılaşma, esneklik ve yeniliğe yönelmektedir. Değer zincirinin her düzeyindeki öğrenme madenciler için gerekli ve olasıdır, çünkü onlar yeni pazarlar ve ürünler aramakta ve geliştirmektedirler. Madenciler diğerlerine oranla daha fazla yoğunlukta pazara yönelmekte ve pazara yönelik yenilikler geliştirmektedirler.

Savunmacılar, daha durgun algıladıkları bir çevrede faaliyette bulunmaktadırlar. Üretim ve dağıtımdaki etkinlikleri ve kurdukları ilişkilere dayanarak pazardaki pozisyonlarını korurlar. Her ne kadar yenilik süreci önemini korusa da, savunmacılar madencilere göre öğrenmeye daha az önem vermektedirler. Çevresel dengenin hüküm sürdüğü ortamda savunmacılar daha başarılım olmaktadırlar. Bu firmalar çok az sayıda radikal yenilik gerçekleştirirler. Özellikle öğrenme amaçlı birlik oluşumu savunmacılar için geçerli değildir.



Analizciler, yapabildikleri en iyi şeyi yapmaya çalışmaktadırlar ve pozisyonlarını koruma eğilimindedirler. Fakat yenilik gerçekleştiren firmalardan taklit ederek esnek ikinci bir kapasite inşa etmişlerdir. Taklitte dayalı öğrenme amaçlı stratejik birlikler analizci stratejiler uygulayan firmalar için oldukça uygundur.

Tepkiciler, stratejiler arasında seçim yapma pozisyonundadırlar veya zayıf ve etkisiz stratejilere mahkum durumdadırlar. Her ne kadar tepkicilerin öğrenmeye ihtiyaçları olduğu düşünülse de bu stratejik tür genelde öğrenme yeteneğinden yoksundur. Bu firmalar en düşük öğrenme frekansını üretmektedirler.

Uluslar arası ortaklıklarda firmanın öğrenen olma ihtimali birlik için geliştirilen stratejik amaçlara da bağlıdır. Şayet firma kendi ekonomik hacmini Pazar ve payını arttırmak amacıyla birlik oluşumuna yöneliyorsa bu firmanın yenilik geliştirme oranı az olacaktır.

Bir fırsatı kullanma hızındaki, gitmek istedikleri yönlerdeki veya stratejik konulardaki ortaklar arası farklılıklar uluslar arası birliği dengesiz hale getirecektir. Birlik planlama aşamasında stratejik uyumluluk testi gerçekleştirilmelidir. Bu test ortağın potansiyel motivasyonunu ve yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğini analiz ederek ve mevcut Pazar çıkarlarının veya gelecekteki coğrafik ve ürün Pazar yayılma planlarındaki uyum değerlendirilerek muhtemel bir çalışma ortamı olup olmayacağı analiz edilir. Ortakların oluşan içsel yetenekleri, stratejik ve seçimleri ve Pazar gelişmeleri onları farklı yönlere yönlendiriyorsa, değerleme analizleri zorunluluk halini alabilir.

Strateji, örgütsel öğrenmeyi ve öğrenme yoluyla da birliğin uzun ömürlülüğünü etkiler. Strateji, firma için amaç ve hedefleri belirlediğinden, karar vermeye sınır çizdiğinden ve çevrenin algılanma ve yorumlanmasında belirli bir içerik sunduğundan dolayı öğrenmeyi etkiler. Ayrıca stratejik yollar örgütsel öğrenme için bir moment oluşturur. Bu moment oldukça yaygın ve küçük ayarlamalara karşı yüksek oranda dirençlidir.

Öğrenmeyi etkinleştiren bir diğer unsur da ortaklar arası yapısal uyumdur. Geleneksel olarak yapı örgütün otorite hattının ve bilgi akışının tasarımını içermektedir. Yapıyı analiz etmede merkezileşme, formelleşme ve karmaşıklık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır.

Stratejik birliklerin değişik şekilleri üzerine yapılan çalışmalar işbirliğine dayalı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesine ortak yatırımların diğer şekillerine göre daha fazla avantajlar sunduğu gözlenmiştir.

Ortak yatırımlar daha fazla entegrasyona ve bilgi akışına imkan tanımakta ve koordinasyon zamanla gelişmektedir. Fakat ortak firmaların yapısal farklılıkları ortak yatırımın öğrenme avantajlarını sınırlayabilir. Yapısal faklılıklar, temel şu başlıklar altında toplanabilir, yönetim tarzı (katılımcı veya otoriter), yetki devri (yüksek veya düşük), karar verme (merkezi veya merkezkaç) ve temel planlama ve kontrol sistemlerine ağırlık verme (yüksek veya düşük). Otoritenin net olmaması, zayıf iletişim ve karar verme gibi sorunlara karşı kendisini koruyabilmesi için uluslar arası ortaklık tekil bir yönetim süreci ve yapısı oluşturmalıdır.



Her ne kadar yapı örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak görülse de, öğrenme sürecinin belirlenmesine oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu gözlem uluslar arası birlik içeriğinde de önemli bir unsurdur. Merkezi ve mekanik bir yapıya sahip bir firma seçkin davranışları güçlendirmeye çalışırken, organik ve merkezkaç yapıya sahip diğer bir firma inanç ve aksiyonlarda atlamaya imkan tanıyabilir. Daha genel olarak belirtmek gerekirse farklı yönetim uygulamaları ve örgüt yapıları öğrenmeyi, formelleşme, karmaşıklık ve karar verme yetkisinin yayılma derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

Birlik içerisinde öğrenme sürecini desteklemek için ortak öğrenme yapıları, stratejileri ve süreçleri geliştirilebilir. Bunun içerisinde bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik edecek ödül sisteminin tasarımı, devamlı bir öğrenme için kaynakların erişilebilir kılınması, birlik içinden ve dışından enformasyon alımı ve transferini sağlayacak mekanizmanın kurulması ve özel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi olmalıdır. Stratejik birliklerde paylaşılan öğrenme, tarafların çoklu ve uyumlu teknolojiler ve yetenekler geliştirmelerine imkan tanıyacaktır.

Ortaklar Arası Güven ve Öğrenme

Firmalar arasındaki ilişkiler de güven kalıcı işbirliğinin gelişimi için geçerlidir. Güven yapıcı diyalogu ve işbirliğine dayalı sorun çözümünü etkinleştirmektedir. Güven; her iki tarafın davranışlarının değerlenerek, çift yönlü beklenti oluşturması ve beklentilerin her iki tarafın algılanan sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Örgütler arası ilişkilerde güven birbiri ile ilişkiyi üç temel rolü yerine getirir. İlk olarak güven, fırsatçı davranışın önünde önemli bir engeldir. Örgütler arası ortaklık bireysel kazançları,ortaklık performansı ile dengeli tutunmaya çalışan iki veya daha fazla firmayı gerektirdiğinden bireysel çıkarlar uğruna ortaklık amaçlarının çiğnenmesi ihtimali oldukça yüksektir.Fakat ortaklıkta güven söz konusu ise fırsatçı davranışların ortaya çıkması engellenecektir.Çünkü firmalar uzun dönemli ortaklık çıkarları doğrultusunda kısa dönemli bireysel kazançlardan vazgeçeceklerdir.

İkinci olarak sahipliğe dayalı kontrolün uygulanması stratejik ve ekonomik olarak uygun düşmediğinden firmalar arası ortaklıklarda örgütsel amaçlara ulaşmak için güven, hiyerarşi yönetimin yerini alabilmektedir. Sermayeye dayalı formal otorite yapısı, anlaşmalardaki sorumlulukları dayattığı hiyerarşik değişimin yerine,güvene dayalı firmalar arası değişimde firmalar arası çıkar eşitliği ön plana çıkmaktadır.

Üçüncü olarak güvenin fırsatçı davranışları engelleme ve sahiplik kontrolüne alternatif olmasının yanında, güvenin inşa edilmiş olması Pazar performansı ve etkinlik üzerinde de önemli etkilere sahiptir.

Güven, yapısal ve sosyal olmak üzere iki unsura sahiptir. Yapısal unsurdan kast edilen ortaya konulan kaynakların birbirini bütünlemesidir. Kaynakların birbirini tamamlaması sonucu oluşan sinerji katma değer oluşumuna ve iş birliğinin sürekliliğinin teşvik edilmesine katkıda bulunur. Sosyal unsur ise ilişkinin kalitesi ondaki değişimin niteliği ve değeri üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Çift yönlü ilişkide eşitlik durumunun devamlılığının algılanması sonucu oluşan güven taraflar arası değişimin sürekliliği için gereklidir.Eşitliğin algılanması ilişkiye fayda sağlayan davranışları teşvik etmekte ve denetleme ihtiyacını azaltmaktadır. Güven, özellikle belirsizlik ortamında büyük önem arz eder. Çünkü ilişkide sosyal boyutun yardımıyla çift yönlü istenilir. davranışla-



ra ulaşacağına duyulan inanç sonucu oluşan anlaşmalar, daha esnek olacaktır. Pek çok ortam yatırımda takım bazında üretim gerçekleştirilmediğinden performans ölçümü zorlaşmaktadır. Böyle bir durumda da güvenin rolü önemlidir. İki taraflı güvenin çıkarlarda benzerliğin olduğu bir ortamda performansın doğrudan ölçülmesine gerek yoktur. Yazar güvenin oluşumunu da şu şekilde açıklamaktadır. Güven ilişkisi kendiliğinden aniden oluşmaz başarılı bir şekilde sürekli tekrarlanan etkileşimler sonucu amanla oluşur. Güven inşası yavaş işleyen zaman gerektiren pahalı bir süreçtir. Güvenin yapısal ve sosyal unsurları birbirleri üzerinde olumlu geri bildirim etkisine sahiptir. Firmalar arası başarılı ilişki oluşumu hem potansiyel sinerji oluşturacak değere hem de potansiyeli geliştirip, zenginleştirmek için çift yönlü uyarılmış davranışa sahip ilişkiyi gerektirir. Yapısal unsur değer oluşturma sürecine katkıda bulunmada yetenek ve araçları sağlarken, sosyal unsur de bunu gerçekleştirme arzusunu oluşturur. Ortakların istekli ve uyumlu olması, ortak yatırım ilişkileri için önemlidir. Uyumun yüksek olması teşvik ve yardım arasındaki denge oluşuma katkı sağlar. Yüksek uyum yüksek toleransa imkan tanır ve ortak yatırım işlemlerinde ortaklara daha fazla serbestlik tanır. Böylesi bir girişim güven oluşturma ve bilgi transferi konusunda daha fazla zaman ve çaba harcayan, daha sık toplantı ve ziyaretlerle etkileşime açık bir iletişim sistemi şekline nitelenir. Sonuçta iki yönlü beklentiler ortaya çıkar ve koordinasyon daha etkin bir şekil alır. Güvenin öğrenme üzerindeki etkisine bakacak olursak ortaklar arası etkin öğrenmenin örgütsel davranışın içine işleyecek bir güven iklimi inşa edilmesine ve örgüt genelinde ve işbirliğinin çift yönlü faydaya yol açacağı inancının desteklenmesine bağlı olduğu belirtilmektedir. Güvenin az olmasıyla birlikte ortaklar kendi bilgilerinin kullanılması konusunda hem açıkça hem de zımnen engeller oluşturmaya eğilimli olacaklardır. Bunun anlamı birliğe katkıda bulundukları yetenekleri üzerinde sıkı bir kontrol uygulayacaklar ve ortaklarına karşı uyguladıkları şeffaflık ve açıklığı azaltacaklardır. Hatta bazı durumlarda birlik anlaşmalarınca belirlenmiş yetenek transferini dahi en aza indirgeme çabasına girişebilirler. Sonuç olarak güven eksikliği fırsatçı davranışlara ve ciddi ortaklar arası çatışmalara yol açar ve ortaklar arası öğrenmeye engel teşkil eder.

Ortak Girişimin Yaşı ve Ortaklar Arası Geçmiş Deneyimler

Bazı örgütler bilgiyi absorbe etme, yayma ve kullanmada diğerlerine oranla daha başarılıdır. Örgütün dış bilgiyi değerleme ve kullanma yeteneği sadece etkin bir bilgi ağı ile gerçekleşmez. Bunun sağlanması büyük oranda örgütün ilgili alandaki geçmiş bilgi birikimine bağlıdır. Geçmiş bilgi düzeyi temel yetenekleri ve paylaşılan dili kapsamının yanında ilgili alandaki son teknolojik ve bilimsel gelişmeleri de içermektedir. Geçmiş bilgi düzeyi, yeni bilginin değerinin belirlenmesine, özümsenmesine ve ticari yarar sağlayacak şekilde kullanımına imkan sağlar. Bu yetenekler bir bütün olarak örgütün soğurma kapasitesini göstermektedir. Bize yabancı olmayan bir alanda bilgi edinmemiz, yabancı olan bir alana göre daha kolaydır. İlgisiz bilginin edinimi zordur ve bilgiyi anlama yönünde ortak bir dile sahip olunmadığı için değeri de oldukça sınırlıdır.

İki tür ilgili bilgi önemlidir. Ortağa ilişkin bilgi ve birlik yönetimine ilişkin bilgi. Şayet firmalar geçmişte birlikte çalışmışlarsa, birbirlerinin yetenekleri ve yeterlikleri hakkında genel bir anlayış geliştirmişlerdir ve bu anlayış daha ileriki öğrenme için bir ivme oluşturacaktır. Birlik ortakları arasındaki geçmiş bağlar ortakların güven oluşturma çabalarına temel teşkil edecektir. Sonuç olarak deneyimli ortaklar birbirleriyle ilk defa çalışan firmaların zorunlu olarak yerine getirmesi gereken ilişki kurma süresini oluşturma zorunluluğu yoktur. Diğer yandan deneyimsiz ortaklar, öğrenmeyle çatışabilecek ilişki kurma evresinden geçmek zorundadırlar. İlgili bilginin ikinci türü birlik yönetimiyle ilgilidir. Firmalar birlik yönetimi deneyimi kazandıkça, birliği bir öğrenme fırsatı olarak görme eğilimleri artacaktır. İşbirlikçi deneyim alt yapısına sahip firmalar birlikteki bilgiyi nasıl yönetecekleri, izleyecekleri ve edinecekleri konusunda geniş bilgiye sahip olacaklardır. Birlik deneyimine sahip firmalar birlikçe yaratılmış öğrenme fırsatını daha kolaylıkla kullanabilirler.

Aynı durum ortaklarından bilgi edinen ortak yatırım içinde geçerlidir. Ortak yatırımın yaşının yüksekliği onun ortaklarından bilgiyi absorbe teme yeteneğini arttıracaktır. Özellikle gizli bilginin edinimi, deneyimi ve birebir gözlem yapmayı gerektirdiğinden. Ortak yatırımı uzun ömürlülüğü ile oluşan güven ortamında birlik ortakları bilginin kullanımı konusunda daha açık bir tavır izleyeceklerdir.

AHMET YAŞAR

Ortaklıkların Finansmanında Alternatif Kaynaklar

İslâm toplumlarında, Asr-ı Saadetle uygulanmaya başlanan ve 7. ve 8. yüzyıllardaki İslâm fıkıhçılarının gayretleriyle standartlaşan, girişimcilere finansman kaynağı sağlayan ortaklık çeşitlerinin (akit şirketleri) başlıcaları, mudarabe, inan, vucûh ve mufâvaza şirketleridir.

Ortaklık, şirket kelimesinin yerine kullanılan bir kavram olup sözlükte, 'katılmak ve iştirak etmek' anlamlarına gelir. Terim olarak ise, iki veya daha fazla girişimcinin ortak iktisadi bir gayeye erişmek için emek, para ve mallarını bir sözleşme ile birleştirmeleri anlamında kullanılır.

İş ortaklıkları, bütün toplumların iktisadî hayatlarının vazgeçilmez öğelerinden birisidir ve dolayısıyla birlikte iş yapma fikrine her çağda rastlamak mümkündür. Ortaklık müessesesi insanların hemcinsleriyle birlikte yaşamaya başlamalarıyla ve müşterek gayelerle bir araya gelmeleriyle ortaya çıkmıştır. Ancak hukuki anlamda ortaklık niteliğindeki ilk iştiraklere Bâbil'de, Mezopotamya'da, Yahudi hukukunda, eski Yunan, Roma ve Bizans hukukunda rastlanır. Daha sonraki toplumlarda da bu ortaklıkların izini sürmek mümkündür.

Arap yarımadasında da İslam'dan önce ortaklık uygulanmakta olan bir ticari yöntemdir. Nitekim bu ticari faaliyetler, İslamiyet'in bu coğrafyada zuhur etmesi ile birlikte gelişerek Çin-Hind ile Akdeniz-Avrupa arasında giderek yoğunlaştı. İslam'da faizin yasaklanması mal tedavülünü olumsuz etkilemedi; zira hem alternatif finans yöntemleri geliştirildi, hem de bilhassa İran'ın fethiyle Darü'l-İslâm'a büyük miktarda para-sermaye akmaya başladı. Gerek kendi iç dinamizmi, gerek fetihlerin sağladığı dış kaynaklarla büyük bir gelişme gösteren 'İslam sermayesi', Avrupa tüccarı için de model alınan örgütlenme biçimleri geliştirdi.

İslam dininin kısa zaman içerisinde çok geniş bir coğrafyaya yayılması, İslam cemaatinin kıtalararası dev bir ticaret ağı kurmasına yardımcı oldu. Büyük çaptaki bu ticaret ilişkisinin, ancak sermayelerini, emeklerini ve girişimciliklerini bir araya getiren güçlü bir tüccarlar ağı sayesinde gerçekleştiği muhakkaktır. Her biri başka bir kişinin elinde bulunan bu ekonomik unsurların bir araya gelmesi, iş ortaklıkları hukukunun varlığıyla mümkün olmuştur. 7. ve 8. yüzyıl İslam hukukçularının gayretleri sonucu, resmi, kapsamlı ve ayrıntılı bir iş hukuku oluşturulmuş ve bu standartlaşan hukuk sistemi daha sonra İslam coğrafyasının dışına taşarak, özellikle de Avrupa'ya yayılmıştır.



İş ortaklıklarının bütün dünyaya yayılması, medeniyetler arası karşılıklı işletme usulü ve iş tekniği alışverişinin örneklerindendir. Mudarabe sistemi 10. yüzyıl gibi erken bir dönemde Avrupa'da uygulanmaya başlamıştır. Hakeza, müfâvaza (compagnia) ve inan (societas) gibi ortaklık biçimleri de İslam medeniyetinin Avrupa iş dünyasına katkıları arasında yer almaktadır. Öte yandan Avrupa, Müslüman iş dünyasına anonim şirket, tasarruf bankacılığı ve son olarak da risk sermayesi tekniklerini öğreterek katkıda bulunmuştur.

I. Kur'an ve Sünnet'te İş Ortaklıkları

İslam'da şirket Kitap, sünnet ve sahabe uygulaması delillerine dayanır. Kuran'da ortaklıktan söz eden âyetler bulunmaktadır. Doğrudan ortaklıkla ilgili âyette, ortakların birbirine karşı haksızlık yapmalarından söz edilmesi şirketlerin en zayıf noktasına dikkat çekmek için olmalıdır. "Doğrusu, ortakların çoğu birbirinin haklarına tecavüz ederler. Ancak iman eden ve iyi iş yapanlar bunun dışındadır. Bunların sayısı ne kadar da azdır".[1] Diğer âyet, ana bir kardeşlerin miras malda eşit hakka sahip olduklarını bildirmektedir. "Eğer ana bir erkek ve ya kız kardeşlerin sayısı birden fazla ise, onlar üçte birde ortaktırlar".[2]

Mudarabe sistemi, 10. yüzyıl gibi erken bir dönemde Avrupa'da uygulanmaya başlamıştır. Hakeza, müfâvaza ve inan gibi ortaklık biçimleri de İslam medeniyetinin Avrupa iş dünyasına katkıları arasında yer almaktadır.

Ebu Hureyre'nin naklettiği kutsi bir hadiste şöyle buyurulur: "iki ortak birbirine hıyanet etmediği sürece, üçüncüsü benim. Eğer onlar birbirine hıyanet ederlerse, ben aralarından çekilirim".[3] Bu hadis sadece şirketin meşruluğuna dair bir delil değil, aynı zaman-

da insanları şirket kurmaya teşvik etmekte ve cesaretlendirmektedir. Ortaklar birbirlerine karşı ihanet etmezse Allah onlara yardım, başarı ve felah nasip eder, çünkü Allah dürüst, birbirini aldatmayan ortaklarla beraber olduğunu yani onlara yardımını ve sermayelerine bereket vereceğini vaad etmektedir. Aralarında ihtilafın çıkması demek, sermayelerinden ve mallarından bereketini kaldıracağı anlamına gelir. Yine başka hadis-i şeriflerinde Hz. Peygamber şöyle buyurmuştur: "Allah'ın kudret eli, ortaklar birbirine hıyanet etmediği sürece, onların üzerindedir".[4] "Kârın paylaşılması, ortakların serbestçe belirlediği şartlara göre olur. Zarara katlanma ise, sermaye oranlarına göredir".[5]

Şirket ortaklarının hazırlayıp onaylayacakları, âyet ve hadislerle çelişmeyen ana sözleşme hükümleri, bütün ortaklar için bağlayıcı olur. Mü'minin yaptığı sözleşmelere uymasını gerektiğini bildiren çeşitli âyet ve hadisler bulunmaktadır. Kısaca Kur'an'da şöyle buyurulur. "Ey iman edenler! Akitleri(n gereğini) yerine getiriniz".[6] "Verdiğiniz sözü yerine getirin, çünkü verilen söz, sorumluluğu gerektirir".[7] Hz. Peygamber'in aşağıdaki hadisi bu konuda belirleyicidir: "Müslümanlar kendi aralarında belirledikleri şartlara uyarlar. Ancak haramı helal, helali haram kılan şart bunun dışındadır".[8]

Yukarıdaki Kur'an ayetleri ve hadisler, islam'ın insanların mali güçlerini, bilgilerini ve emeklerini birleştirerek ticari faaliyetlerde bulunmasını teşvik ettiğini göstermektedir. Nitekim Kur'an ve hadisler esas alınarak düzenlenen fıkıh eserleri de, Hz. Muhammed'den Ebu Hureyre yoluyla gelen yukarıda zikredilen hadis-i kudsiye dayanarak ortaklıkları teşvik etmişlerdir.

Klasik İslam hukukçuları şirketleri; mülk şirketleri ve akit şirketleri şeklinde iki kısma ayırırlar. Mülk ortaklığı, basit bir surette "iki veya daha çok kimsenin şirket akdi olmadan bir şeye müştereken sahip olmaları", şeklinde tanımlanabilir. Bu ortaklığın en iyi örneği, miras, bağış ve vasiyet gibi bir yolla, birden çok kişinin bir mala ortak olmasıdır. Bu ortaklıkta, her bir ortak diğerinin izni olmadıkça, ortak malda tasarruf edemez. Akit ortaklıkları ise iki veya daha fazla kişi arasında sermayesi ve kârı müşterek olmak üzere kurulan ortaklıklardan ibarettir. Akit ortaklıkları, karşılıklı rızaya dayalı olarak kurulurlar, ihtiyaridirler. Diğer bir ifadeyle, kurulabilmeleri için tarafların rıza beyanlarının açıklanması demek olan "icap" ve "kabul"e ihtiyaç gösterirler. Ortaklardan birinin bir miktar parayı diğerine verip "sen de bu kadar para koyarak ortak alışveriş yap" deyip, diğeri de bir şey söylemeden dediğini yapsa akit yine kurulmuş olur.[9]



II. Ortaklık Çeşitleri

İslam toplumlarında, Asr-ı Saadetle uygulanmaya başlanan ve 7. ve 8. yüzyıllardaki İslam fıkıhçılarının gayretleriyle standartlaşan, girişimcilere finansman kaynağı sağlayan ortaklık çeşitlerinin (akit şirketleri) başlıcaları, mudarabe, inan, vucûh ve mufâvaza şirketleridir.

1. Mudarabe: Emek - Sermaye Ortaklığı

"Amel benim sermaye onun ve faide-i hâsıla beynimizde bi'l münasafa..."

En iyi bilinen ve muhtemelen en yaygın islami ortaklık şekli mudarabedir. Mudarabe, sermayedarın belli miktar parasını ya da malını, işletmeciye ticaret amacıyla vererek elde edilecek kârı, anlaşma esaslarına göre paylaşmaları ve meydana gelebilecek zarara ise sermaye sahibinin katlanması esasına dayanan ortaklık çeşidine denir. Diğer bir ifadeyle, Mudarabe sermayede değil, sadece gerçekleştiğinde kârda bir ortaklıktır. Sermayeye gelen zarar mal sahibince karşılanır, iş sadece işletici ortak tarafından yürütülmektedir.

Mudarabe ortaklığında sermaye, işletmecinin elinde emanet hükümlerine tabidir, işletmeci, mudarabe sözleşmesindeki şartlara uymaz veya kusurlu yahut kasıtlı davranışlarıyla sermayenin heder olmasına neden olursa sermayeyi tazmin etmek zorundadır. Eğer sermaye, işletmecinin kasıt, kusur veya ihmali bulunmaksızın telef olursa sermayeyi tazmin etmesi gerekmez. Buna göre, hesap dönemi sonunda zarar ortaya çıkarsa, bu yalnız sermaye sahibine ait olur. Zarar önce kârdan düşürülür. Kâr yeterli olmazsa ana sermayeden karşılanır. Ana sermayenin de yeterli olmadığı borçlar sermaye sahibine aittir. Ancak işletmecinin hakkı yalnız kâr üzerinde olduğu için, son iki durumda onun emeği karşı-



lıksız kalmış olur. Diğer bir ifadeyle, işletmecinin zarara katlanması, emeğinin boşa gitmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu yüzden işletmeci kâr edebilmek için olanca gücüyle çalışmak zorunda bulunur.

Kökleri İslam öncesine dayanan Mudarabe kurumu, Risaletten önce Hz. Peygamberin tatbik ettiği ve islam'la birlikte meşru görülerek uygulanmaya devam edilen bir ortaklık türüdür. Mudarabe ortaklıkları, özellikle fıkha dahil edildikten sonra tüm islam dünyasına yayılmıştır. Hz. Ömer'in, yetimhanelere ait paraları Medine ve Irak arasında ticaret yapan tacirler aracılığıyla işlettirdiği bilinmektedir. Ayrıca, Hz. Ömer'in halifeliği sırasında mudarabenin devletle fert arasında da uygulandığı görülmektedir. Nitekim Irak valisi Ebu Musa el-Eş'ari merkeze göndereceği bir kısım parayı Hz. Ömer'in iki oğluna sermaye olarak vermiş, Irak'tan alacakları ticaret mallarını Medine'de sattıktan sonra, anaparayı devlet hazinesine teslim etmelerini istemiştir. Hz. Ömer anaparayı ve kârın yarısını hazineye gelir kaydetmiş, kârın diğer yarısını ise, iki oğlu aralarında paylaşmışlardır.

Mudarabe, İslam'ın yayılmasına paralel olarak tüm Ortadoğu ve Kuzey Afrika taraflarında kendine uygulama imkanı bulmuştur. 15. yüzyıl gibi geç dönemde bile Hint Okyanusu'ndaki gemicilik faaliyetleri "çoklu mudarabe" olarak adlandırılabilecek bir şekilde örgütlenmişti.

15. yüzyılın sonunda Asya'da armatörlük ticaretten henüz ayrılmamıştı. Gemi sahibi henüz bağımsız bir konumda değildi ve nakliyat maliyetlerini tümüyle üstlenmemişti. Kaptan kendisini görevlendirenlerden maaş almak yerine kârdan pay alıyordu. Geminin sahibi tarafından istihdam edilen gemi tayfaları da ticarette pay sahibiydiler.[10]

Bu sistemde bütün denizcilerin yanı sıra kaptan da kârdan pay alan bir "mudârib" durumundaydı. Daha sonraki dönemlerde de, islam dünyasında ve biçim değiştirererek Avrupa'da uygulanan mudarabe bir finansman kaynağı ve ortaklık biçimi olarak ekonomik hayatın içerisinde yer almıştır. En geniş uygulanışı her ne kadar ticarette olmuşsa da, mudarabe İslam tarihinin farklı dönemlerinde bilinen bütün üretken teşebbüs şekilleri için de kullanılmıştır.[11]

Bu ortaklık türü geçmişte ifa ettiği fonksiyonunun yanı sıra bugün faizsiz finans kurumlarının kullanabileceği bir enstrüman olması açısından da önem arz etmektedir. Faizin olmadığı bir iktisadî düzeni gerçekleştirmek üzere 20. yüzyılın ikinci yarısında islam ülkelerinde ortaya çıkan "faizsiz bankacılık" modeli mudarabe ortaklığının yeniden uyarlanmış şekli olarak görülmektedir. Bu bankalarda, mudarabe özetle şu şekilde uygulanmaktadır. Mesela, ihracat işi yapan bir girişimci, bir yıllık fondan 100 bin doları mudarabe yöntemiyle alıp, yıl boyunca üç defa ihracat işi gerçekleştirirse ve yıl sonunda 100 bin dolar kâr elde etse, anlaşma gereği kârın % 20'si olan 20 bin doları alma hakkı olur. Geri kalan ana para ve 80 bin dolar kâr da finans kurumuna iade edilir. Girişimci, mudarabe esaslarına göre aldığı sermayeyi kullanmış, emeğini kullanarak elde ettiği kârın belli bir miktarını kendine almış ve sermaye ile kârın geri kalanını sermayedara iade etmiştir.

Mudarabe ortaklık sisteminin günümüze en önemli yansımalarından birisi de bir emek-sermaye ortaklığı olan "Risk Sermayesi - Venture Capital'dir. Risk Sermayesi, 1970'li yıllardan beri özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde en son teknolojik yeniliklerin finansmanı için uygulanan bir finansal kaynaktır. Risk sermayesi, iyi bir fikri olan girişimcinin projesine finansal destek bulabilmek üzere, bir sermaye şirketi ile yaklaşık % 80'inin sermayedara ait olacak şekilde anlaşmasını ve yatırım yapıldıktan sonra kârın % 20'sinin girişimciye kalmasını öngörür. Aşağıdaki örnek, bu sistemin nasıl çalıştığını özetlemektedir.

Max Palevsky, havalandırmalı odalarda çalışacak şekilde tasarlanmış devasa bilgisayarların kullanıldığı dönemde vakumlu tüpler yerine transistor kullanarak bu kocaman makinelerin boyutlarının küçültebileceği gibi çılgın bir fikre sahipti. Ancak, Palevsky parlak fikri olan, fakat parası olmayan girişimcilerdendi. Palevsky, Davis ve Rock adlı risk sermayesi şirketini, kendi şirketi SDS'nin tüm hisselerinin % 80'i kar-

şılığında sermaye fonu oluşturmaya ikna etti. SDS'nin son derece başarılı olduğunu belirtmeye gerek yok. SDS sonunda Xerox şirketi tarafından yaklaşık 1 milyar dolara satın alındı. Davis ve Rock 257.000 dolar yatırımını 233'e katlayarak 60 milyon dolar getiri sağladı.[12]

2. İnân Ortaklığı: Sermaye Ortaklığı

İnan ortaklığı, iki ve daha çok kimsenin sermaye koyarak ticaret yapmak ve elde edilecek kârı aralarında paylaşmak üzere ortaklık kurmasıdır. Burada sermayelerin eşit olması gerekmediği gibi, kârın da sermaye oranlarına göre paylaşılması şart değildir. Ancak ortaklar, zarara sermaye oranlarına göre katlanırlar. Bu durum Hz. Ali'nin şu sözünde özetlenir: "Kârı, üzerinde mutabık olunan şartlar, zararı ise sermaye belirler". Burada ortaklar birbirinin yalnız vekili olup, kefili sayılmaz.

Genellikle inan ortağının diğer ortakların başka ortaklıklarından elde ettikleri kazançlar üzerinde hiçbir söz hakkı yoktur. Bu, ortakların tüm kazançlarının iki ortak arasında paylaşıldığı müfâvaza ile tam tezat oluşturur. Bir arşiv belgesinde yer alan örnek inan ortaklığının özelliklerini güzel bir şekilde özetlemektedir.

1801 - 1803 yılları arasında bir gayrimüslim ile bir Müslüman bakkaliye işletmek üzere bir inan şirketi kurarlar. Ortaklıkta en yüksek mevki ve öneme sahip ortak 1.000 guruş yatıran Müslüman ortak, diğeri ise sadece 145 guruşluk yatırım yapan gayrimüslim ortaktır. Ortaklık sermayesine yaptıkları katkılar arasındaki büyük farka rağmen ortaklar kârı eşit olarak paylaşmak yönünde karar almışlar. Ortaklık, 100 guruş kâr elde edilen iki ayın sonunda dağılınca ortaklar anaparalarını ve ellişer guruş kâr paylarını almışlar.[13]

Örnek olayda da görüldüğü üzere, bu türden ortaklıkta sermayesi az olan kişi bedenen işin büyük kısmını yapmaktadır. Ve inân şirketi Müslüman'la gayrimüslim arasında da gerçekleşebilir.



3. Vucûh Şirketi: Kredi Ortaklığı

Vucûh (kredi) ortaklığı, sermayesi olmayan fakat toplumda itibarı bulunan iki ve daha çok kimsenin veresiye mal alıp peşin satmak ve elde edecekleri kârı aralarında paylaşmak üzere kurdukları bir ortaklıktır. Böyle bir ortaklıkta, başlangıçta karşılık bulunmaksızın ödünç alınan para veya veresiye mal alımından doğacak olan borçların ödenme rizikosunu ortaklar eşit veya farklı oranlarda üstlenirler.

Kârın paylaşılması da bu borç üstlenme oranlarına göre olur. Aynı zamanda eldeki sermayeyi genişletmek üzerede vucûh ortaklığı oluşturulabilir. Mesela, 5000 YTL olan Ahmet ve Mehmet'in, tekstil sektöründe yatırım yapabilmek için ticari itibarlarını kullanarak etraflarındaki esnaftan 20.000 YTL borç para alıp bir ortaklık kurmaları mümkündür.

4. Mufavaza Ortaklığı: Eşitlik Esasına Dayalı Sermaye Ortaklığı

Mufâvaza sözlükte 'kâr ortaklığı' anlamına gelmektedir. Terim olarak ise, sermaye ve tasarruf yetkisi yönlerinden eşit iki veya daha fazla kişi arasında kurulan ve ortaklar arasında hem vekalet hem de kefalet gerektiren şirkettir. Diğer bir ifadeyle, Mufâvaza ortaklığında önemli olan kârın eşit olarak bölüşülmesidir. Dolayısıyla, Mufâvaza ortaklığı, kardeşler ve birbirine çok güvenen sermaye sahipleri arasında kurulabilir, çünkü ortaklar birbirinin hem vekili hem de kefili durumundadır.

Mufâvaza şirketi, bugün için gerçekleşmesi son derece güç bir şirket türüdür. Her ne kadar aile şirketleri, bu kategoride değerlendirilmiş olsa da, ortakların birbirlerine hem vekil hem de kefil olması günümüzde yaygın değildir.[14]

İslam toplumlarında uygulanan yönü itibariyle akit iş ortaklıklarının genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

1. Şirketler "icap"ve "kabul" ile kurulurlar. Sözle ifade edilenin yazıya dökülmesi, ilerleyen zamanlarda ortaklar arası ortaya çıkabilecek problemlerin bertaraf edilmesi açısından önemlidir.

2. Akit şirketinin bütün çeşitlerinde, ortaklar arasında vekâlet ilişkisi vardır, mufâvaza şirketinde ise buna ek olarak, kefalet ilişkisi de mevcuttur.

3. Ortaklar arasında kârın nasıl paylaşılacağının belirlenmesi akdin sıhhat şartıdır.

4. Şirket akdinde kârdan hisse alabilmek için ortağın ya çalışması (amel), ya sermayeye katkıda bulunması (mal), yahut da tazmin sorumluluğu taşıması (zıman) gerekir. Bu sebeplerden biri bulunmazsa -teorik olarak- kârdan pay almak da caiz olmaz.

5. Ortaklar birbirlerinin eminidir; yani şirket sermayesi ortakların elinde emânet olarak bulunur. Şirket akdi, iki ortaktan birinin vefatı ile sona erer.

6. Ortak ikiden fazla ise diğerlerinin ortaklığı devam eder. Şirket akdi ortaklardan birinin feshi ile de sona erer.



Prof. Dr. Sabahattin Zaim

Bilgisayar Endüstrisi Mudarabe İle Gelişti

İslâm dünyasından fıkıhçılar, 1975 yılında toplanarak, İslâmi usullere uygun bir finansman sistemi bulunması noktasında çalışmalara başladılar ve sonuç itibariyle Mudarabe, Murabaha, İcare ve Şeriki olmak üzere 4 finansal enstrümanın kullanılabileceğini kararlaştırdılar. Değişik İslâm ülkelerinde farklı uygulamaları gerçekleştirilen bu 4 seçenekten Mudarabe sistemi pek fazla gelişmedi, daha çok Murabaha sistemi gelişti. Konunun Türkiye'de ilk akla gelen uzmanlarından Prof. Dr. Sebahattin Zaim, Mudarabe sisteminin en çok ABD'de geliştiğini belirterek şöyle devam etti: "ABD'liler Mudarabe sitemini yakaladılar ve bunu uygulamaya koydular. Ama tabi İslami içerikli Mudarabe adı altında değil bunu venture capital-risk sermayesi şeklinde bir uygulama içine aldılar ve Amerika daki bildiğim kadarıyla silikon vadisindeki bütün bilgisayar endüstrisinin gelişmesi bu sistemle oldu. Bunu da şöyle yaptılar; müteşebbisler innovasyon şeklindeki yeni sahalara, yani değişik icatların yapıldığı yerlere faizli krediyle yatırım yapmaktan tabii haklı olarak çekiniyorlardı. Çünkü riski çok fazlaydı, halbuki konvansiyonel bankaların verdiği sermaye, risksiz kapital, sıfır riskli idi. Yani banka hiç risk almıyor, faizini alıyor. İster bat ister çık. Bunun üzerine risksiz sermaye yerine riskli sermaye tedarik ettiler. İşte bu mudarabedir. Risk sermayesi buradan çıktı. Amerika Birleşik Devletleri, mudarabe, katılım ortaklığı şeklinde kredi vermek üzere yatırım şirketleri kurdurdu, kanunlar çıkardı, böylece yatırım şirketleri kuruldu. Yatırım şirketleri riskli sahalara yatırım yapmak isteyen müteşebbislere kredi sağladı. İşte Bill Gates bu sistemin mahsulüdür."

Sistemin Türkiye'de yeterince gelişemeyişinin önündeki en büyük engelin kayıt dışı ekonomi olduğunu kaydeden Prof. Dr. Sahabattin Zaim, ABD'de gelişme sebebini istikrara bağlayarak şöyle açıkladı: "Amerika'da kuruluşunun temel sebebi Amerika'nın en istikrarlı ülke olmasıdır. Hatta Avrupa'da çok daha muhafazakar olduğu için bankalar bu sisteme girmediler, ama şimdi yavaş yavaş Amerikalıların tesiriyle onların da büyük bankaları aşağı yukarı her bütün milletlerarası bankaları Dutch Bank'dan Fransız bankasına kadar hepsi İslami pencereden açtılar. Tabi bunların derdi islami prensipler değil, daha çok o ülkedeki Müslümanlara hitap etmek, para kazanmak. Yani Müslümanların elindeki finansman kaynaklarından islami araçları kullanarak istifade etmek istiyorlar."

DİPNOTLAR

[1] Kur'an, Sâd, 38/24.

[2] Kur'an, Nisa, 4/12.

[3] Ebu Davud, Büyu 26, (3383), Kütüb-ü Sitte 2287

[4] İbn Kudâme, el-Muğni, V, 1.

[5] Zeylaî, Nasbu'r-Râye, III, 475.

[6] Kur'an, Maide, 5/1.

[7] Kur'an, İsra, 17/34.

[8] Tirmizi, Ahkâm, 17.

[9] Günümüz iş hayatında iş ortaklıklarında dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda bkz. Ahmet Yaşar, Ortaklıklar: Küçük Birikimlerin Kâr Getiren Çok Ortaklı Müesseselere Dönüştürülmesi, İstanbul: İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları, 2004.

[10] Meiling-Roeloftsz, M.A.P. "Trade and Islam in the Malay-Indonesian Archipelago Prior to the Arrival of the Europeans", D. S. Richard (ed.), Islam and the Trade of Asia içinde, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1970, s. 151-2.

[11] Muhammed Necatullah Sıddıki, "Çağdaş İktisadi Hayatta Mudarabe", iç. İktisat ve Din, ed. Mustafa Özel, İstanbul: İz Yayıncılık, 1997, s. 273.

[12] Murat Çızakça. İslam Dünyasında ve Batı'da İş Ortaklıkları Tarihi, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1999, s. 47.

[13] İKS:80/69a. Aktaran, Çızakça, s. 72.

[14] Hamdi Döndüren, İslami Ölçülerle Ticaret Rehberi: 100 Soru 100 Cevap, İstanbul: Erkam Yayınları, s. 81.



DR. KAZIM KILINÇ

KOBİ'ler İçin Ucuz Bir Kaynak

Halka Açılma

Şirketler, halka açılarak çok önemli ve çok ucuz kaynak elde edebilirler. Nitekim son 15 yılda "halka arz" yoluyla ekonomiye 24 milyar dolara yakın kaynak sağlandı. Bütün eksikliklerine ve yanlışlarına rağmen, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Türk ekonomisinin barometresidir. Ekonomiye milyarlarca dolarlık kaynak imkânı sağlayan borsa, KOBİ'lerin mutlaka girmeleri gereken bir piyasadır.

KOBİ'ler, Türk ekonomisinin belkemiğini oluşturuyor. Öyle ki, işletmelerin yüzde 99.5'ini KOBİ statüsündeki kuruluşlar oluşturuyor Yatırımların yüzde 26.5'ini KOBİ ölçeğindeki işletmeler gerçekleştiriyor. İstihdamın yüzde 61.1'i KOBİ'lere ait. İhracatın yüzde 10'unu da yine KOBİ'ler gerçekleştiriyor. Yani KOBİ'ler, Türk ekonomisinde işte böylesine ağırlıklı bir paya sahip. Ancak ekonomi için hayati derecede önem taşıyan bu KOBİ'ler, ne yazık ki sistemin nimetinden faydalanamıyor. Onlar, daha çok külfeti paylaşıyor. Nitekim KOBİ'ler, bankacılık sisteminin ekonomiye aktardığı kredi pastasının ancak yüzde4-5'inden faydalanabiliyor.

Peki ne olacak? Bu durum böyle devam mı edecek? Bu noktada Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bazı girişimlerde bulunuyor, KOBİ'ler için finansman imkanları sağlıyor, KOSGEB bazı desteklerde bulunuyor. Ancak bunlar da büyük sıçrama yapmak isteyen, yatırımlarını genişletmeyi arzu eden, sermayesini katlamayı planlayan işletmeler için çoğu defa yetersiz kalıyor. İşte bu noktadaki KOBİ'ler için çok ucuz bir kaynak imkanı var: Halka arz... Sermaye Piyasası Kanunu'nun "halka arz" olarak tanımladığı, kamuoyunda ise "halka açılma" olarak bilinen bu konuyu aslında özellikle Anadolu'daki işletmeler, işadamları yeterince bilmiyor.

Peki nedir halka arz ya da kamuoyundaki yaygın ifadeyle halka açılma? Burada bir karışıklığı gidermek için halka açık anonim şirket ile halka açık olmayan anonim şirket arasındaki farkı belirtmekte yarar var. Halka açık olmayan anonim şirket, ortak sayısı, Sermaye Piyasası ve Borsa düzenlemelerinde belirtilen sayıyı geçmeyen, hisse senetleri halka arz edilmemiş olan veya arzedilmiş sayılmayan şirket demektir. Halka açık anonim şirket ise, Sermaye Piyasası Kanunu'na göre hisse senetleri halka arz edilmiş olan veya ortak sayısının 250'yi aştığı belirlenip hisse senetleri halka arz edilmiş sayılan anonim şirketlere halka açık anonim şirket anlamına geliyor. Sermaye Piyasası Kanunu, "halka arz"ı ise şöyle tanımlıyor: "Halka arz", sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan halka çağrıda bulunulması; halkın bir anonim ortaklığa katılmaya veya kurucu olmaya davet edilmesi; hisse senetlerinin borsalar veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda devamlı işlem görmesi; Sermaye Piyasası Kanunu'na göre halka açık anonim ortaklıkların sermaye artırımları dolayısıyla paylarının veya hisse senetlerinin satışı, halka açık ortaklıkların sermaye artırımları dolayısıyla paylarının veya hisse senetlerinin satışıdır.



1990'dan 2000 yılı sonuna kadar gerçekleştirilen halk arz operasyonlarıyla ekonomiye 23.5 milyar dolar kaynak sağlandı. 2000 yılından sonra ise krizin sarsıcı darbeleri nedeniyle borsanın bir türlü kendini toparlayamaması, halka arzların yolunu da kesti.

Halka arz operasyonları, özellikle İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ekonomide ağırlıklı bir yer edinmeye başladığı 1990'dan itibaren hız kazandı. O tarihten itibaren bu operasyonlar ekonominin rayında gittiği dönemlerde önemli boyutlara ulaştı, kriz dönemlerinde ise yavaşladı. 2004 yılında da ekonomideki ve borsadaki olumlu gelişmelere paralel olarak halka arzlarda dikkat çekici bir artış gözleniyor.

Biz bu yazımızda "halka arz"ın ekonomi ve daha çok da işletmeler için getireceği avantajlar üzerinde durmak istiyoruz.

Türkiye'de Batılı anlamda profesyonelleşen işletme sayısı çok az. Aile işletmeleri ise, şirketlerini halka açmak konusunda genellikle bilgisizlikten kaynaklanan nedenlerle isteksiz. Öyle ki, şirketini halka açınca yönetimini kaybedeceğini düşünen işadamları var. Bu psikoloji, bundan 10-15 yıl önce çok daha



SPK Başkanı Doğan CANSIZLAR (Soldan İkinci) ve İMKB Başkanı Osman BİRSEN (Soldan Üçüncü) , yurt genelinde KOBİ'lere halka arzın faydalarının anlatıyorlar

güçlüydü. Hatta hiç unutmuyorum, bundan 10-12 yıl önceydi galiba, Altınyıldız'ın halka açılma töreninde Cem Boyner, babası Osman Boyner'in bize bir sözünü espriyle karışık şöyle anlatmıştı: "Babam, Altınyıldız'ı halka açarken, kızımı evlendiriyor gibi hissediyorum. İçimde tuhaf bir duygu var." Bu psikoloji, yıllarca didinip çalışan ve şirketini çok iyi yerlere getiren Anadolu'daki işadamları için çok daha anlam taşıyor. Neyse ki yavaş yavaş bu konuda bir bilinçlenme sözkonusu.

Burada tabii Anadolu'da bazı kuruluşların kayıtsız-belgesiz yollarla para toplayarak şirket kurmalarını veya yatırım yapmalarını ayrı tutmak gerekiyor. Bu durum, Sermaye Piyasası Kanunu bakımından tam olarak "halka arz" kabul edilmiyor. Daha da ötesinde birçok yanlışı barındıran, suistimallere yolaçan bu tür operasyonları SPK yıllardır takibe almış durumda. Bu sistemin yanlış uygulandığı yaşanan tatsız olaylarla da görüldü. Karışıklıklara meydan vermemesi bakımından hatırlattığımız bu konuyu başka bir zaman ele almak üzere tekrar konumuza dönelim.

Ekonomiye 25 milyar Dolarlık Kaynak

Yukarıda da belirttiğimiz gibi şirketler, halka açılarak çok önemli ve çok ucuz bir kaynak elde edebilirler. Son 15 yılda gerçekleştirilen "halka arz"lar, bu gerçeği gözler önüne seriyor. Nitekim son 15 yılda "halka arz" yoluyla ekonomiye 24 milyar dolara yakın kaynak sağlandı. 1990'dan 2000 yılı sonuna kadar gerçekleştirilen halk arz operasyonları yoluyla ekonomiye 23.5 milyar dolar kaynak sağlandı. 2000 yılından sonra ise krizin sarsıcı



darbeleri nedeniyle borsanın bir türlü kendini toparlayamaması, halka arzların yolunu da kesti. Bunu rakamlarla görmek mümkün. Nitekim 2001 yılında 243 bin dolarlık, 2002 yılında 56 milyon 467 bin dolarlık, 2003'te ise 11 milyon 252 bin dolarlık halka arz yapılabildi. Bu dönemde yatırımcı sayısında da belirgin bir düşüş oldu. Nitekim 2003 yılında aktif hesap sahibi yatırımcı sayısı bir milyon 304 binden bir milyon 106 bine geriledi.

Özetle, "halka arz" ekonomi için çok büyük bir kaynak anlamına geliyor, üretim anlamına geliyor, yatırım anlamına geliyor, ihracat anlamına geliyor. Bu şirketler için de daha çok şeffaflık, daha ucuz kaynak ve daha büyük itibar anlamına geliyor. Yatırımcılar açısından "halka arz" ise, daha güvenilir yatırım imkanı anlamına geliyor.

"Halka arz"ın Önündeki Engeller ve Sorunlar...

Bugün halka arzların önündeki en büyük engellerin başında İstanbul menkul Kıymetler

KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri

İşletmelerin	% 99.5'ini,
Çalışanların	% 61.1'ini,
Yatırımların	% 26.5'ini,
Katmadeğerin	% 38'ini,
İhracatın	% 10'unu oluşturuyor.
Kredilerin	% 4-5'ini alıyor.

Borsası'nın henüz yeterli bir derinliğe ulaşamaması nedeniyle fiyat hareketlerinin çok dalgalı olması gösterilebilir. Bu durum, yatırımcıları ürkütüyor, işletme sahiplerini gerginleştiriyor. Öte yandan Türk Borsası'nda manipülatif ve spekülatif işlemlerin olduğundan çok daha yüksek olarak kamuoyuna yansıması da, borsayı yatırımcılar nezdinde itici bir pozisyona sürüklüyor. Öyle ki bütün bu gelişmeler, kamuoyunda zaman zaman Türk borsası'nın "kumarhane" olarak anılmasına bile yol açıyor. Keza şirketlerin, bugüne kadar yaşanan yüksek enflasyon baskısı nedeniyle ortaklarına makul oranlarda temettü dağıtamaması da borsayla ilgili olumsuz bir tablo oluşturuyor.

Ancak belirtmemiz gerekir ki, bütün eksikliklerine ve yanlışlarına rağmen İstanbul menkul Kıymetler Borsası, Türk ekonomisinin barometresidir. Ekonomiye milyarlarca dolarlık kaynak imkanı yaratan borsa, KOBİ'lerin mutlaka girmeleri gereken bir piyasadır.



Halka Açılmanın Faydaları

Finansman imkanı : Yukarıda da belirttiğimiz gibi halka arz yoluyla işletmeler, gerçekten alternatif finansman imkanlarıyla karşılaştırıldığında neredeyse sıfıra yakın bir maiyetle kaynak imkanına kavuşur. Üstelik bu kaynak bir borçlanma kaynağı değildir, ortaklık kaynağıdır. Kara ve zarara katılma kaynağıdır. Dolayısıyla belirli bir süre sonra işletmenin bir ödeme yapma zorunluluğu yoktur.

Ayrıca şirketler, halka açıldıktan ve hisse senetleri Borsa'da işlem görmeye başladıktan sonra da hisse senetlerini teminat göstererek kredi kullanabilir. Tahvil gibi, finansman bonosu gibi borç senedi ihraç ederek yeni finansman sağlayabilir.

Likidite imkanı: Şirketler halka açılır da hisse senetleri borsada işlem görmeye başlarsa istedikleri zaman, gerçek arz ve talebe göre oluşan fiyatlardan, şeffaflık içerisinde alıp satarak hisse senetlerine likidite kazandırabilirler. Bu da hiç kuşkusuz mevcut ortaklara önemli bir imkan sağlar.

Şeffaflık ve itibar imkanı: Bir şirketin hisse senetlerinin borsada işlem görmesi, o şirketin daha şeffaf olmasını gerektirir. Zira hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketler faaliyetleri ile ilgili bilgileri, Borsa nın şeffaflık ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde belirli periyotlarla Borsa yönetimine bildirmek zorundadır.

Şirketlerin hisse senetlerini halka arz etmesi ve menkul kıymet borsalarında işlem görmeye başlamaları SPK ve İMKB'nin incelemelerini içeren bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca şirketlerin işlem görmeye başlamalarından sonra mali tabloları, belirli dönemlerde bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenir.

Böylece ortakları ve kamuyu düzenli olarak bilgilendirilir. Özetle şirketler, sürekli olarak SPK ve İMKB'nin sürekli denetimine tabi olduğu için kamuoyunun ve yatırımcıların güvenini kazanır. Borsa yönetimi bu bilgileri, yurtiçinde ve yurtdışındaki yatırımcılar için basın yayın organlarında sürekli olarak duyurur. Bu durum, hiç kuşkusuz şirketleri daha şeffaf, daha güvenilir ve daha itibarlı bir konuma getirir.

Profesyonelleşme ve kurumsallaşma imkanı: Global dünyanın acımasız rekabet ortamında şirketlerin büyümeleri, rekabet edebilmeleri bilgi, görgü ve teknolojik imkanların yanısıra kurumsallaşmalarına bağlıdır. Aile şirketi konumundaki işletmelerin bunu gerçekleştirmeleri kolay değildir. Yabancı firmalarla ortaklık, yurtdışında yatırım gibi projelerin haya geçirilmesinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme büyük önem taşır. Şirketleri uzun soluklu hale getirmenin yolu, kurumsallaşmaktır. Kişilere değil, sistemlere bağlı yapılar kurulması gerekir. Bunlar da halka açılarak kurumsal bir yapının gerçekleştirilmesine bağlıdır.

İkincil Halka Arz İmkanı: Şirketler sadece birincil halka arz ile değil, daha sonra, hisse senetleri işlem görürken yatırımlarını finanse etmek veya diğer kaynak ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut ortaklarının rüçhan haklarını kısıtlamak suretiyle gerçekleştirebilecekleri "İkincil Halka Arz"lar ile karşılamak suretiyle yeniden bir finansman imkanı yaratabilirler. Bu da şirketin yine çok ucuz bir finansman imkanına kavuşması, yeni yatırım yapması, yeni istihdam imkanlarını açması ve büyümesi demektir.

ZEMÇİ ZÜBEYR SOMUNCU
zemci@ekocerceve.com

Savaşların ve Ayrılıkların Geliştirdiği Deneyim

Avrupa Ortaklık Kültürü

Başta birinci ve ikinci dünya savaşları olmak üzere, yüzyıllar süren ayrılıklardan ve yaşanan acılardan edindiği deneyimle neyin olmadığını gören Avrupa, birlik seçeneğini deneyerek huzur ve sükûna kavuşmuştur. Büyük bir bedel ödeyerek barışın önemini öğrenen Avrupa deneyiminden ders almak gerekmektedir.

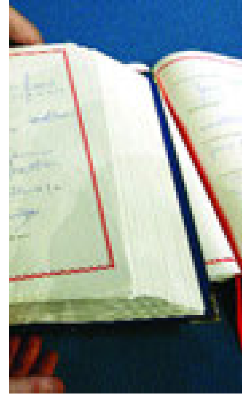
Kan ve gözyaşının hakim olduğu günümüz dünyası için Avrupa kıtasında tesis edilen Avrupa Birliği (AB), örnek alınması gereken bir birlikteliktir. Sosyal ve ekonomik boyutlara sahip böylesine birlikteliklerin dünyanın diğer bölge ve kıtalarında da kurulması halinde dünyamızın bugünden daha iyi olacağı bir gerçek. Ancak bu derinlikte birlikleri oluşturmak da öyle kolay olmasa gerek. Nitekim AB tarihine baktığımız zaman gelinen noktanın yüzyıllar süren savaşların ve ayrılıkların bir sonucu olduğu anlaşılıyor.

Avrupa'da bir BİRLİK oluşturma çabaları, kıta ülkelerinin kendi aralarında yaşanan savaşalar nedeni ile hep gündemde olmuştur. AB'nin kendi web sayfasında da birliğin başlangıç süreci için, "Başlangıçlar: Savaş ve Barış" başlığı altında şu ifadelerle verilmektedir: "Yüzyıllar boyu Avrupa, anlaşmazlıkların kanla çözülmeye çalışıldığı bir Arena olmuştur. Sadece 1870 – 1945 yıllarında Fransa ile Almanya arasında 3 büyük savaş yaşanmıştır."[1]

Küçük Ayrılıklardan Büyük Birliğe

Avrupa bir bütün olarak ele alındığında bu coğrafyada yaşanan tüm savaşların bir iç savaş olarak nitelendirilmesi iddialı bir söylem olmayacaktır.

Avrupa'nın ortak bir yönetim yapısı oluşturmadaki iştiyakını anlamak için iç savaş olgusunun çok iyi kavranması gerekir. Nizami savaşlar, ister kara, ister gri, ister beyaz propaganda söylemlerine rağmen her türlü duygusal yaklaşımdan arındırılmış, soğuk bir mantıkla yürütülür. Düzenli harpte savaşa sürülen birliklerin arkasında, onların her hareketini denetleyen siyasal bir iradenin mevcudiyeti ve savaşın hedeflerinin askeri stratejiler çerçevesinde harita üzerinde tesbit edilmişliği söz konusudur. İç savaş mevzubahis olduğunda ise, ortada belirli bir cephe yoktur. Cephe, yerine göre bir mahalle, ev ya da bir köprü başıdır. Sivillerin de karıştığı kuralsız bir güç çarpışmasıdır iç savaş. Dini ve siyasal intikam duyguları işin içine girdiğinde durum çok daha vahim bir hal alır. En son Balkanlar'da yaşandığı gibi insanlar birden bire ne kadar Sırp, Hırvat, Boşnak, Arnavut olduklarını fark ederler. Durum öyle bir hal alır ki, sıradan – sade bir insan olarak bilinen kişiler kırk yıllık komşularının evini basıp kadınlara tecavüz eder, ev sahibini öldürüp haneyi ateşe vermekten çekinmez.



Balkanların bu ruh hali asırlar boyu bir kara bulut gibi AB'yi teşkil eden ülkelerin üzerinde dolaşmıştır. 1871'de Almanya olarak nitelendirilen topraklarda yaşananlar ve 1861 İtalya'yı etkileyen kanlı hareketlilikler, çeşitli prenslikler, etnik güç grupları ve yerel yönetim güçleri arasında süren uzun iç savaşlar olmuştur.

Britanya İmparatorluğu da üç ayrı iç savaşın bir mahsulü olarak nitelendirilebilir (1642 – 1647 / 1647 – 1649 / 1650 – 1651). Adında "Birleşik devletler" ibaresi bulunan Amerika Birleşik Devletleri de bir iç savaş sonrasında; 11 eyalet arasında süren dört yıllık bir kanlı çatışma sürecinin (1861 – 1865), iç savaşın ardından kurulmuştur.

Her ne kadar kendi içinde bir, "Üst kimlik" oluşturamasa da Avrupa Birliği, Türkiye'yi bünyesine dahil etmesi halinde sadece kıta Avrupa'nda değil, Asya ve Afrika kıtalarında da büyük bir birliğin temelini atabilir.

Dinler, bir diğer ifade ile mezhepler savaşı da Avrupa'da ayrışmanın, böylelikle de bütünleşmeyi gerekli kılan çalışmalara mesnet teşkil edecek önemli bir kanıttır. 16 yüzyıla baktığımızda Avrupa Kıtası'nda 30 yıl süren bir çatışma vardır (1618 – 1648). Birinci ve İkinci Dünya savaşları da yadsınamayacak kadar geniş kapsamlı ve Avrupa üzerinde cereyan eden bir kıyım sürecinin tarihin kanlı sayfalarına kaydedilmesine yol açmıştır.

Bu bilgilerden yola çıkarak günümüz Avrupa'sının, Bosna – Hersek ve Kosova istisnaları hariç, en büyük başarısının, performansının savaşmaması, bir birlerinin üzerine yürümemesi gerçeğidir.[2] Bunun için iç savaşları



bir anlamda tarih laboratuarları olarak görmek, yeni oluşumlar için deney tüpleri vazifesi icra ettikleri yorumunu seslendirmek yanlış olmasa gerektir.

Yoğun bir iç savaş kültürü ile yoğrulmuş Avrupa kıtasında ulusal uzlaşmazlıkları aşabilecek bir birlikteliği ve üst çatıya duyulan ihtiyaç, AB'nin günümüz yapısının şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Bu savaşlar belki de Avrupa toplumlarının bilinçaltına önemli bir etkide bulunarak aslında kendi ortak çıkarları için bir araya gelebilecekleri unsurlar için karşılıklı savaşmalarına neden olmuş, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları tarihe böylelikle geçmiştir.

Avrupa'da yarım yüzyıl öncesine kadar totaliter ve ırkçı liderlerin hükümranlık alanları olarak gördükleri ülkelerinin bugün AB'nin lokomotif devletleri arasında yer alması, ortaklık kültürü yolunda Avrupa Birliği'nin geçmişin tecrübeleri ışığında son derece akılcı adımlar attığını göstermektedir.

Avrupa kıtasında birlik oluşturma çabası, Roma'nın yıkılışından sonra birkaç kez denenmiştir. Roma – Cermen İmparatorluğu'ndan sonra bu birlikteliği gerçekleştirmeye en çok yaklaşanlar Napolyon ve Hitler olmuştur.[3]

19 Eylül 1946 senesinde Winston Churchill'in Zürich Üniversitesi'nde yaptığı konuşmada Avrupa Birleşik Devletleri tarzı bir oluşuma atıfta bulunması, Avrupa'nın derinlerinde bu fikir üzerinde ciddi beyin jimnastiği yapıldığını göstermekteydi.

Bu işaret ve konuşmacının bizatihi desteği ile 1947 senesinin 14 Mayıs'ında Avrupa Birlik hareketi hayatiyet bulmuştur.

İkinci Dünya Savaşı'nın acıları ve tecrübeleri ışığında 1950 senesinde Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman, Batı Avrupa'nın kömür ve çelik birliği entegrasyonunu gündeme getirmiş ve 1951 yılında Belçika, Almanya, Lüksemburg, Fransa, İtalya ve Hollanda bu hususta ortak bir mutabakata varmışlardır.



29 Ekim 2004 tarihinde Başbakan Recep Tayip Erdoğan ve Dışişleri Bakanı Abdullah Gül, İtalya'nın başkenti Roma'da Avrupa Birliği Nihai Belgesi'ne imza attı.

Ekonomik potansiyeli açısından önemli bir güç olan AB; altı Batı Avrupa Ülkesi, (Almanya, Belçika, Lüksembourg, Fransa, Hollanda ve İtalya)'nın önderliğinde bugünlere gelmiştir.

Günümüz Avrupa Birliği üç ayrı kuruluşun ortak bir potada adeta eritilmesi ile günümüzdeki şeklini almıştır. Paris Anlaşması (1951) ile Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu kurulmuştur. 1957'de Roma Anlaşması'nın tesis ettiği Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ve Avrupa Atom Enerji Topluluğu (EUROATOM) politik yöneliş olarak tek bir kurum olma özelliğine haizdi[4].

Neticede bu kuruluşlar AB'ye giden yolda önemli görevler üstlenmişler, 1967 yılına geldiğinde Avrupa Topluluğu terimi kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa Birliği uğrunda mevcut yapılanma ve anlaşma hükümlerine siyasi işbirliğini katan 1987 yılındaki Tek Senet (anlaşması)'den sonra 1992'ye gelindiğinde Maastrich Anlaşması ilgili ülkeler tarafından onaylanarak halihazırdaki topluluğun ismi Avrupa Birliği'ne dönüştürülmüştür. Maastrich Kriterleri olarak bilinen normlar Avrupa Birliği'ne bu günkü ismini verirken, Ekonomik ve parasal bütünleşmenin de önünü açmıştır.

Sorunların savaş değil hukuk kuralları çerçevesinde çözümlenebilmesi için de Avrupa Toplulukları, bir uluslararası hukuk tekniği olan kurucu anlaşmalar ile tesis edilmiştir. Bu bağlamda Kurucu Anlaşmalar üzerinde belirli periyotlarla revizyona gidilmiştir.

Avrupa Tek Senedi (1986), Maastrich (1992), Amsterdam (1997) ve Nice (2001) anlaşması gibi . Bu anlaşmalar diğer bir ifade ile mutabakatlar Avrupa Bütünleşmesine önemli katkıda bulunmuştur. Mevcut geliş-

meler Avrupa Birliği için ortak bir anayasayı elzem hale getirmiştir.[5]

Sözkonusu Anayasa 13 Ekim 2004'te Brüksel'de farklı konuları içerir metin başlıkları ile uygulanmak üzer matbu hale getirilmiştir.[6]

Sonuç itibariyle dünyanın iki büyük savaşına da neden olan Avrupa, yüzyıllar süren ayrılıklardan ve acılardan edindiği deneyimle neyin olmadığını görmüş, birlik seçeneğini deneyerek huzur ve sükuna kavuşmuştur. Ancak deneyim yoluyla öğrenme, her zaman en maliyetli öğrenme yoludur. Başta birinci ve ikinci dünya savaşları olmak üzere Avrupa büyük bir bedel ödeyerek barışın gerekliliğini öğrenmiştir. Bu bakımdan Avrupa deneyiminden ders almak gerekmektedir.

AB Üst Kimliğinin Geleceği

Avrupa'da ülkeler arası birlik sağlanmıştır, ancak Avrupa Birliği bir üst kimlik teşkil etmediği için hâlâ üzerinde çalışılması gereken konular arasında yer almaktadır. Avrupa Birliği'ni nihai hali ile kamuoyuna sunan Maastricht Anlaşması'nın genel hükümlerinin F maddesinde de birliğin üye ülkelerin ulusal kimliklerine saygı göstereceği hükmüne rağmen, AB'nin Avrupalılarca hala bir üst kimlik olarak kabul edilmediği AB'den ekonomik açıdan fazla beklentisi olmayan Fransa, Danimarka, İsveç ve Finlandiya gibi ülkelerde görülmektedir. Zira AB ile alakalı referandumlar bu ülkelerde nerede ise (olmayan) baraja takılacaktı. AB'nin onca icra organı da Avrupa Birliği'nin bir anavatan olarak algılanmasına yeterli olmamaktadır.[7]

Buna rağmen Avrupa Birliği, 2004 yılında bünyesine 10 ülke daha katmıştır. İlk genişlemesini 1973 senesinde İngiltere, Danimarka ve İrlanda'nın topluluğa katılımı ile sağlayan bir deneyiminde Norveç'in tavrı önem arzetmektedir.

1972 senesinde ve daha sonra 1994 yılında AB üyeliğine girip girmemeyi referanduma sunan ülkede, her iki referandumda da olumsuz bir netice çıkmıştır. Norveç'in ve Norveçlilerin neden AB üyesi olmayı istemediklerinin nedenleri de bir başka araştırma konusudur.

Avrupa Birliği'nden Kıtalararası Birlikteliğe



Her ne kadar kendi içinde bir, "Üst kimlik" oluşturamasa da Avrupa Birliği, Türkiye'yi bünyesine dahil etmesi halinde sadece kıta Avrupa'nda değil, Asya ve Afrika kıtalarında da büyük bir birliğin temelini atabilir. Çünkü Avrupa, Asya ve Afrika kıtalarında 600 yıl hüküm süren Osmanlı İmparatorluğunun mirasçısı olan Türkiye, söz konusu coğrafyalarla sosyal, kültürel ve tarihi bağlara sahiptir. Mesela Türklerin Balkan ülkeleri ile olan tarihi; bölgede "Türkiye olmadan asla" tabirini vuku bulan her hadise ve gerginlik ortamı sonrasında haklı çıkarmaktadır. Aynı Türkiye, SSCB'nin dağılmasından sonra bağımsızlıklarını ilan eden Kazakistan, Kırgızistan, Azer-



baycan, Ermenistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan, Gürcistan ve Afganistan ile de yakından ilgilidir. Bütün bu coğrafi yakınlıklar Türkiye'nin bölgedeki stratejik ve jeopolitik konumu, ister Balkanlar, ister Kafkaslar, ister Ortadoğu ister Akdeniz havzası ülkeleri olsun, her türlü hesapta "pusulaya" ister istemez dahil edilmesini gerekli kılmaktadır. Avrasya ve Ortadoğu ülkelerinin enerji rezervleri ve ekonomik potansiyelleri ile önümüzdeki 50 yıllık süreç açısından stratejik olarak büyük önem arz ettiği bilinen bir gerçektir. Bu bakımdan AB devlet ve halklarının Türkiye'nin birliğe üyeliğini, "Türkiye AB'ye üye olursa Avrupa'yı Türkler istila eder" sığ görüşünü bir kenara bırakarak olaya bir de böylesine büyük birliktelik penceresinden bakmalarında fayda bulunmaktadır. Türkiye'nin geniş bir coğrafyada ve uzun bir süre imparatorluk tecrübesinin bulunması ve buralarla milli – manevi bağlarının olması, söz konusu geniş bölgede uzlaşma kültürünü tesis etmek isteyen AB açısından Türkiye'yi önemli bir partner kılmaktadır.

DİPNOTLAR

[1] *Bkz: AB'nin resmi sitesinde birliğin tarihçesinin anlatıldığı bölüm.*

[2] *Bkz: Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI ile yapılan röportaj (20 Şubat 2004 – Almanya'da yayın yapan TDI Televizyonu)*

[3] *Bkz: Prof. Dr. Ümit ÖZDAĞ'ın Avrupa Birliği Araştırması'ndan istifade edilmiştir.*

[4] *Bkz: Dr. Selim TEMURCİ "Avrupa Birliği'ne Bakış ve AB – Türkiye" İlişkileri'nin Değerlendirilmesi" – Reis Makine Müşteri Bülteni.*

[5] *Bkz: Doç. Dr. Ercüment TEZCAN – Galatasaray Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü "Avrupa Birliği Anayasa Taslağı ve Öngördüğü Yenilikler (1) "*

[6] *Bkz. Avrupa Birliği'nin resmi internet sitesinde Constitution for Eerope bölümü.*

[7] *Bkz: Avrupa Birliği'nin politikalarını belirleyen ve Birliği yöneten kurumlar : Demokratik Sistemle seçilen Parlamento, Üye Devletleri temsil eden ve Bakanlardan müteşekkil Parlamento, Avrupa Devlet ve Hükümet Başkanları Zirvesi, yapılan Anlaşmaların koruyucusu konumundaki Konsey, Topluluk Hukukuna uyulmasını sağlayan Adalet Divanı, AB'nin mali yönetimini izleyen Sayıştay. Ayrıca Glokal ekonomik ve sosyal konularla ilgilenen danışma konseyi de bulunmaktadır. Avrupa Yatırım Bankası ise Birliğin projelerinin yatırımlarının finansmanının kolaylaştırmak için tesis edilmiştir.*

Dr. VELİ SIRIM

İslâm Ülkeleriyle Ortaklık Serüvenimiz

Günümüz dünya ekonomisinde, AB ve NAFTA benzeri bölgesel ekonomik işbirliği hareketleri büyük önem kazanmıştır. Bölgesel nitelikteki bu gruplaşmaların temelinde ekonomik, siyasi ve askerî sebepler bulunmaktadır. Bu gerçeklerden hareketle, söz konusu alanlarda işbirliğini geliştirmek için, İslâm ülkeleri arasında da, önemli bazı çalışmalar yapılmıştır.

Küreselleşme sürecinin ağırlık kazandığı günümüz dünya ekonomisinde, bölgesel ekonomik işbirliği hareketleri büyük önem kazanmıştır. Bilindiği gibi bölgesel çaptaki gruplaşmaların temelinde ekonomik, politik ve askeri sebepler bulunur. Doğrudan olmasa da, tarih, kültür, sosyal yapı ve hatta din gibi olgular dolaylı olarak bu tür gruplaşmalarda rol üstlenebilmektedir.[1]

Bu gerçeklerden hareketle, siyasal, ticari ve sosyal alanlarda işbirliğini sağlayabilmek, bu yolla refah düzeyini artırabilmek için İslâm ülkeleri arasında, önemli bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların genelde iki yönde yoğunlaştığı görülmektedir;

I. Üç veya daha fazla İslâm ülkesini bir araya getiren bölgesel işbirliği teşkilatlarının kurulması.

II. Tüm İslâm ülkelerini iktisadi, mali ve siyasi alanlarda ilgilendiren konularda bir araya getiren, işbirliğini teşvik eden, destekleyen plan, program ve anlaşmaların hazırlanması ve uygulanmaya konması.[2]

İslam ülkeleri arasında ekonomik işbirliğinin geliştirilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen girişimlerin arasında, bölgesel teşkilatların kurulması ve geliştirilmesinin önemli bir yeri vardır. Bu teşkilatlardan bazısı, İslâm Konferansı Teşkilatı (İKT-OIC) örneğinde olduğu gibi, tüm İslam ülkelerini kapsayan bir özelliğe sahiptir. Bazıları ise belirli ülkeleri, ya da ülke gruplarını bünyesinde toplamıştır. Bu tür teşkilatlara konumuz itibariyle verebileceğimiz en iyi iki örnek Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (EKİT-ECO) ile D-8 (Developing-8) oluşumudur.[3]

1980'li yıllardan itibaren Türkiye, piyasa ekonomisine, serbest rekabete ve dışa açılmaya dayalı yeni bir ekonomik sisteme geçiş çabaları sergiledi.



Küreselleşme ana fikri çerçevesinde, dışa açılma konusunda önemli adımlar atan Türkiye, aynı zamanda bölgesel bütünleşme ve işbirliği hareketleri içinde yer almaya yöneldi.

Bu faaliyetler çerçevesinde Türkiye, bölgesel bütünleşme doğrultusundaki tercihini AB'den yana kullanırken, bölgesinde kurulabilecek diğer bütünleşmeleri de geliştirme ve yenilerini kurma çabasını sürdürdü.

[4] Bu doğrultuda, başta ekonomik boyutlarda olmak üzere İslâm ülkeleriyle ilişkilerini geliştirmeye yönelik önemli adımlar attı. Bu adımların merkezinde ise bazı organizasyonlar yer aldı. Şimdi burada ülkemizin içinde yer aldığı oluşumları ayrı ayrı ele alalım;

1- Ekonomik İşbirliği Teşklatı (EKİT-ECO)

Türkiye, İran ve Pakistan'ın kurucu üyesi olduğu Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (ECO-The Economic Cooperation Organization), İran devriminden sonra atıl duruma düşen Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği Teşkilatının (RCD-Regional Cooperation for Development) bir devamı olarak, 1985 yılında, üç ülke arasında imzalanan ve 1977 tarihli İzmir Anlaşmasını tadil eden bir protokol ile kuruldu.

İslam ülkeleri arasında ekonomik işbirliğinin geliştirilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen girişimlerin arasında, bölgesel teşkilatların kurulmasının önemli bir yeri vardır. Bu teşkilatlardan bazısı, İKT örneğinde olduğu gibi, tüm İslam ülkelerini kapsayan bir özelliğe sahiptir.

1992 yılında, yeni bağımsızlıklarını kazanmış Kazakistan, Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Özbekistan ve Tacikistan'la birlikte



Prof. Dr. Ekmeleddin İhsanoğlu'nun, İslâm Konferansı Teşkilatı Genel Sekreterliğine seçilmesi, Türkiye'nin başarısı olarak değerlendirildi.

Afganistan'ın katılımıyla ECO, 320 milyonu aşan bir nüfusa sahip 10 üyeli bir entegrasyon hareketine dönüştü. ECO bölgesinin, bu son gelişmeyle coğrafi olarak Hazar Denizi, Karadeniz, Akdeniz, Oman Denizi ve Hint Okyanusu'na kıyısı olmuştu. Ayrıca bölge, Türkiye üzerinden Avrupa'ya, Kazakistan üzerinden Çin'e, Rusya Federasyonu'na, Pakistan üzerinden Hint Alt Kıtasına komşu oldu.



Türkiye Açısından ECO'nun Konumu

ECO, Türkiye açısından çok önemli bir girişimdir. Bu önemin sebeplerini irdeleyecek olursak;

I- Türkiye, konumu, gelişmişlik düzeyi ve tüm dünya ile siyasi ve ekonomik ilişkileri birlikte değerlendirildiğinde, ECO'ya lider olma ve bu Teşkilatı yönlendirme rolü üstlenebilir.

II- Türkiye'nin fiziki bağlantısı bakımından, Türk Cumhuriyetleri ile coğrafi irtibatını sağlayan İran'la münasebetlerin ECO düzeyinde çok yönlü ve programlı bir şekilde değerlendirilmesi, karşılaşılan problemlerin ikili seviyeye inmeden halledilmesi mümkün olabilecektir.

III- Batı ve Rusya, Türk Cumhuriyetlerinde çeşitli kışkırtmalarda bulunarak Türkiye ile İran ve Pakistan'ın bölgede birbirleriyle rakip duruma düşürmek, böylece aralarını açmak için çabalamaktadırlar. Bunun önlenmesi, üye ülkeler arasındaki münasebetleri ECO çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli planlar dahilinde düzenlemek ve çok taraflı işbirliğini geliştirmekle mümkün olabilir.

IV- ECO'yu daha işler hale getirmek suretiyle, Orta Asya'nın zengin ve bakir kaynaklarını ortaklaşa kullanmak ve geliştirmek, böylelikle bölgeyi refah ve huzur ortamına kavuşturmak mümkündür.

V- ECO içinde işbirliğinin gelişmesi, Türkiye'yi diğer İslâm ülkelerinin nazarında daha farklı ve daha güçlü bir konuma çıkaracaktır. İslam Dünyasını kuzey ve güney olarak ayırdığımız takdirde, kuzey kısmını ECO ülkelerinin oluşturduğunu görürüz. ECO içinde faal ve söz sahibi bir Türkiye, kuzey İslâm dünyasının bakir kaynakları, teknik ve teşebbüs gücü ile güney İslâm dünyasının sermaye gücünü birleştirmede öncülük yapabilir.[5]

VI- Yukarıda sıralanan şartların gerçekleştirilmesi, gerek Türkiye gerekse ECO ülkelerine bir başka avantaj kapısı daha aralayacaktır. İyi işletilebilen ECO, zamanla Çin ve Japonya ile kurulacak ittifaklarla tarihi İpek Yolu'nun yeniden tesisi için önemli bir unsur olabilir. Böylelikle İpek Yolu Birliği dahi kurulabilir. Hatta, bu birliğe Malezya ve Endonezya'nın doğudan, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'nın güney ve batıdan katkısıyla dünya çapında etkin bir güç teşkil edilebilir.[6]

2- İslâm Konferansı Teşkilatı (İKT-OIC)

İKT, esasen çok geniş bir sahaya yayılmış ve 55 ülkenin üyesi bulunduğu geniş bir oluşumdur. Bu açıdan tüm İslam dünyasını temsil eden tek kuruluştur.[7]

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında dünya sahnesine çıkan bu Teşkilat sayesinde, İslâm ülkelerini aynı çatı altında toplayan bir şemsiye oluşturulmuştur.[8] Otuz seneden beri faaliyet gösteren İKT çerçevesinde milletlerarası ilişkilerin hemen her alanında işbirliğinin tesisi, bir bakıma kademeli olarak gerçekleşmiş, bu süre zarfında İKT'nin kuruluş şartında hedef alınan ve daha sonra zamanla genişletilerek ayrıntıları tespit edilen geniş bir işbirliği çerçevesi kurulmuştur. Bu yönleri dikkate alındığında, 21. yüzyıla girerken, İslâm ülkeleri arasında geniş çerçeveli bir işbirliği imkanının İKT'de hazır bulunduğu söylenebilir.[9]



Türkiye-İKT Münasebetleri

Türkiye'nin bu oluşumla ilk teması, 1969'daki ilk zirve toplantısı olan Rabat Konferansı'na Dışişleri Bakanı düzeyinde katılmakla oldu.

Bundan hemen sonra, 1970'te Cidde'de gerçekleştirilen 1. İslâm Ülkeleri Dışişleri Bakanları Konferansı'nda Türkiye, Dışişleri Bakanının yerine Dışişleri Müsteşarı seviyesinde temsil edildi. Ayrıca Türkiye, daimî sekreteryanın kurulmasıyla ilgili oturuma da katılmadı.

Türkiye bu çekingen tavrını İslâm Konferansı'nın ilk 6 yılında devam ettirdi. Türkiye'nin bu tavrı hem iç siyasetle, hem de dış siyasetle ilgili bazı sebeplerden kaynaklanıyordu. Ülke içinde, kamuoyunun bir kısmında, İslamî prensiplere dayanan bir teşkilata katılmanın laikliğe karşı bir davranış olup olmayacağı konusunda şüpheler devam ediyordu. Diğer yandan, Batı ile ilişkilerini devam ettiren Türkiye, çoğunluk itibariyle, başlıca siyasi problemlerinin temel sebebi olarak Batıyı gören ülkelerle aynı çatı altında buluşuyordu.[10]

Ancak Türkiye, Kıbrıs meselesinde yaşadığı uluslararası alandaki yalnızlığın etkisiyle, bu teşkilata 1974 yılı sonlarından itibaren ilgisini daha da artırdı. Bunun ilk açık göstergesi olarak, 1975 Temmuz ayında Cidde'de yapılan 6. Dışişleri Bakanları toplantısına, öteden beri hep daha alt seviyedeki temsilcilerle katılmasına karşın, doğrudan Dışişleri Bakanı düzeyinde katıldı.

Cidde toplantısında Türkiye'nin bu tutumu, gerçekten Kıbrıs meselesinde önemli bir merhale katedilmesi ile sonuçlandı. Kıbrıs Türk Federe Devleti Rauf Denktaş ve beraberindeki heyet, Konferansa konuk sıfatıyla kabul edilmişler, açık-kapalı tüm oturumlarda hazır bulunmuşlar, hatta Denktaş 14 Temmuz günü Konferansta bir konuşma yaparak, Türk davasını anlatmıştı.

Cidde toplantısında Türkiye'nin çağrısı üzerine 7. Bakanlar Konferansı, 1976 yılı Mayıs ayında, İstanbul'da gerçekleştirildi. Bu toplantıda, Türk heyetinin girişimiyle kültürel ve bilimsel işbirliği için Türkiye'de iki araştırma merkezinin kurulmasına karar verilmesi önemli gelişmelerdendir. Bunlar İstanbul'da kurulan "İslâm Konferansı Tarih, Kültür ve Sanat Araştırma Merkezi" (IRCICA) ve Ankara'da kurulan "İslâm Ülkeleri İstatistik, Ekonomi ve Sosyal Araştırma ve Eğitim Merkezi" (SESRTCIC) idi.

25-28 Ocak 1981'de Mekke ve Taif'te yapılan 3. Zirve toplantısına Türkiye ilk kez Başbakan seviyesinde katıldı. Türkiye'nin Teşkilata giderek artan ilgisi ve bu ilgisini üst düzeylerdeki katılımlarla sergilemesi, gerek siyasal, gerekse ekonomik alanlarda önemli gelişmeleri ardından getirmişti.

Fas'ın Kazablanka şehrinde, 16-19 Ocak 1984 tarihlerinde gerçekleştirilen 4. İslâm Zirvesi, ülkemiz açısından bir ilke daha sahne oluyordu. Zira bu zirveye Türkiye ilk kez Devlet Başkanı seviyesinde katılıyordu.[11] Bu Zirvedeki ülkemiz açısından en önemli gelişmelerden birisi, 1981 Zirvesinde kurulması kabul edilmesine rağmen henüz başkanlığına hiçbir devletin talip olmadığı İSEDAK'ın (COMCEC) başkanlık görevi Türkiye'ye teklif edilmesi oldu.12 Bu teklifin Türkiye tarafından kabul edilmesi ve başkanlığına Türkiye Cumhurbaşkanının seçilmesiyle ülkemiz, İKT'nin ekonomik ve ticari işbirliği faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak gibi çok önemli bir rolü üzerine almış oluyordu.



Böylece 1980'li yılların ilk yarısında Türkiye, IRCICA ve SESRTCIC olmak üzere İKT'nin iki daimî alt kuruluşuna ev sahipliği yapmasının yanı sıra, İSEDAK başkanlığını üzerine almakla ekonomi sahasında İKT ile yüksek seviyede bir bağ kurmuş oluyordu.

Böylelikle Türkiye, İSEDAK çerçevesinde İslâm ülkeleriyle ticarî ve malî ilişkilerini artırırken, diğer üye ülkelerin bir çoğuna göre daha güçlü olan teknik know-how ve insan gücü potansiyelini kullanabilmek için geniş bir hareket alanına kavuşuyordu.[13]

3- D-8 (Developing-8)

Bu hareket, Türkiye'nin talebiyle yürütülmeye başlayan, İslâm ülkeleri arasında uzun vadeli bir işbirliğinin oluşmasına öncülük etme teşebbüsüdür.

İslam Dünyasında işbirliğini geliştirmek için Türkiye, OIC içinde stratejik önemi haiz ve üretim gücüne sahip, gelişen 8 ülkenin işbirliği hareketini D-8 bünyesinde başlatmıştır. Bu ülkeler, İslâm Dünyasının nüfusça bir hayli kalabalık ülkeleri olan Endonezya, Malezya, Bangladeş, Pakistan, İran, Türkiye, Mısır ve Nijerya'dır.[14] Coğrafi konum olarak ele alındığında, D-8 ülkeleri, İslâm Dünyası içinde batıdan doğuya bir hilal şeklinde serpilmiştir. Bu ülkeler aynı zamanda bulundukları coğrafi mekan içinde, ekonomik bakımdan en gelişmiş ülkeler arasında bulunmaktadırlar.[15]

Türkiye'nin D-8 girişimini başlatmadaki esas amacı şöyle ifade edilmiştir; "Böylesi geniş bir nüfusu ve coğrafi alanı temsil eden 8 gelişmekte olan ülke arasındaki ticareti artırmak, her alanda ekonomik işbirliğini geliştirmek ve zaman içinde dünya ekonomik dengesinin yeniden oluşumu çabalarında birlikte söz sahibi olmalarını sağlamak."[16]

Oluşturulma biçimi açısından RCD ve ECO ile benzerlikler gösteren oluşum, daha ziyade kalkınma amaçlı bir harekettir. Ancak D-8'i diğerlerinden ayıran en önemli husus, anlaşma içeriğinde vurgulanan unsurlardır.

Bunlar ise, uluslararası çapta paylaşılmasına rağmen, uygulamalarda aksamalar görülen değerlerdir. Ortak deklarasyonda sosyo-ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmek amacıyla öne çıkarılan bu değerler şöyle sıralanabilir:

"Çatışma yerine barış; Sürtüşme yerine diyalog; Sömürü yerine işbirliği; Çifte standart yerine adalet; Ayırımcılık yerine eşitlik; Baskı ve zulüm yerine demokrasi."

İnsanlığın hayali ve temel hedefi olan bu değerlerin gerçekleştirilmesinin bir uluslararası anlaşmaya devredilmesi, geniş yankı uyandırmıştır.

DİPNOTLAR

[1] *Ahmad Mınaı, "Ekonomik İşbirliği ve RCD Ülkeleri Arasındaki İşbirliği", Ortadoğu'da Ekonomik İşbirliği Konferansı Bildirileri, İstanbul 1976, s. 11.*

[2] *Haşmet Başar, "Uluslararası Ticari İlişkiler ve İslam Ülkeleri", Çerçeve, 1996, Sayı: 17, s. 45.*

[3] *Başar, "Ekonomik İşbirliği Teşkilatına (ECO) Üye Devletler Arasında İlişkilerin Geliştirilmesi", Çerçeve, 1996, Sayı: 18, s. 82.*

[4] *DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Ankara 1995, s. 78.*

[5] *Sabahaddin Zaim, "İslâm Ekonomisi ve İslâm Ülkeleri İşbirliği Sahasında Son 25 Yıldaki Gelişmeler", Çerçeve (Fuar Forum Özel Sayısı), Sayı: 21, Kasım 1997, s. 21.*

[6] *Mustafa Özel, "Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Dünya Sistemi ve Türkiye", Çerçeve, 1996, Sayı: 17, s. 60.*

[7] *Nevzat Yalçıntaş, "Bloklaşan Dünyada İslam Bölgesi", 1995, Sayı: 3, s. 386.*

[8] *Ekmeleddin İhsanoğlu, Yirmibirinci Yüzyıla Doğru İslam Dünyası, Yeni Türkiye, Sayı: 19, 1998, s. 322.*

[9] *İhsanoğlu, "İslâm Ekonomisi ve İslâm Ülkeleri İşbirliği Sahasında Son 25 Yıldaki Gelişmeler", s. 325.*

[10] *İhsanoğlu, A.g.m., s. 394.*

[11] *Davud Dursun, Ortadoğu Neresi?, İstanbul 1995, s. 268.*

[12] *İhsanoğlu, A.g.m., s. 403.*

[13] *İhsanoğlu, A.g.m., s. 405.*

[14] *Hüsamettin Nebioğlu, "Bölgeselleşme Hareketleri Bağlamında 21. Yüzyılda Türkiye", DPT, Eylül 1997, s. 90.*

[15] *Ramazan Özey, Jeopolitik ve Jeostratejik Açıdan Türkiye, İstanbul 1998, s. 217.*

[16] *T.C. Dışişleri bakanlığı (EİGY), D-8 Girişimi Hakkında Not, 8 Ekim 1997, s. 2.*

Doç. Dr. SAİD ÖZTÜRK
Osmanlı Araştırmaları Vakfı

Osmanlı'da Birlikte Yaşama Üslûbu

Hakka Riayet ve Müsamaha

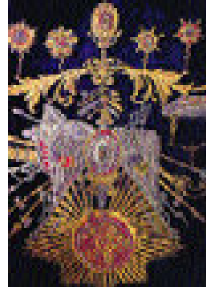
Osmanlı, Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da bir denge unsuruydu. Pek çok etnik yapıları ve dinleri farklı toplum kesimlerinin taleplerinin buluştuğu ortak bir noktaydı. Camii ile kilisenin, havranın yan yana durduğu bir üst kültürü tesis etmişti. Bu üst kültürün tesisi "İlahi Mesuliyet"e dayanıyordu.

İsimlerini saymama gerek yok, Müslümanların yaşadığı neredeyse bütün coğrafyada kan ve gözyaşının oluk oluk aktığı, kitle kıyımının, açlık ve susuzluğun birebir yaşandığı, ötekinin hayat hakkının iptal edildiği şu günlerde; barış ve müsamahadan, hak ve hürriyetten bahsetmenin, tarihin tanıklığına müracaat ederek bu kavramların içinin bütün manasıyla doldurulduğu uzun Osmanlı asırlarını sembolize etmenin, dünyanın mütekebbir kavimleri karşısında ne değeri olacak; meçhulümdür. Ama olsun, tarih insanlığın ana kucağıdır. Orası yaşanmış tecrübelerle doludur. Bu tecrübeleri nisyana itme yerine, nasiyesi temiz bir geçmişi, bir "hüsn-i misali" hatırlamaya, diri tutmaya ihtiyacımız vardır.

İnsan hak ve hürriyetlerine riayette önemli mesafelerin alındığı, Osmanlı barış ve müsamahasından söz edeceğiz. Batılıların Pax Ottomana dediği kavram, Osmanlı Devleti'nin hükümferma olduğu çağlarda dünya barışına olan katkısı anlatılmak için kullanılır. 600 yıllık uzun tarihi boyunca Osmanlı topraklarında Müslümanlarla Müslüman olmayanlar birlikte yaşadı. Bu birlikteliğin barış ve huzur içinde geçtiğini ifade için, Osmanlı'ya zaman zaman haksız ithamlarda bulunan Batı'da bile, bilhassa klasik dönem için "Osmanlı Barışı" tabiri kullanılmaktadır.

İşte, devrinin süper gücü olduğu halde, bu gücü dünya barışının sağlanmasında kullanan Osmanlı'nın geniş bir coğrafyada tesis ettiği barışın ne anlama geldiği gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Zira Balkanlar, Karadeniz sahilleri, Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyası bu gün siyasal dengelerin ve uluslararası barışın giderek bozulduğu mekanlar haline geldi.

Balkanlardan çekilen Osmanlının boşluğu doldurulamamış ve bölge iyice balkanlaşmıştır. "Balkanlaşma" terimi bölünmüşlüğü, parçalanmışlığı ve siyasi kaosu ifade etmek için kullanılan siyasi bir kavramdır. Terim bütün anlamını Osmanlının bölgeden çekilmesi ile ifade edecektir. Geniş Arap dünyası Osmanlı bayrağı altında yaşadığı huzurlu günlerini hiç bir zaman tekrar yakalayamamıştır. Batı'nın Arap toplumuna İsrail'i hediyesi Osmanlının zafiyete düşmesi ve bölgeden çekilmesinden sonraya rastlar.



Osmanlı Anadolu içlerinden ve Mısır'dan vakıflar kanalıyla Medine fukarasına yardım akıtırken, surreler gönderirken, son yüzyıl içerisinde çöreklenen Batı'nın tek gayesi vardı bölgede: sömürü ve petrol.

Osmanlının çekilmesinden sonra geniş Arap coğrafyası cetvelle taksim edilerek batı emperyalizminin sömürüsünü kolaylaştıracak siyasi haritalar oluşturuldu. Barış da Osmanlı ile beraber tarihe karıştı.

İ'lay-ı Kelimetullah" İdeali

Osmanlı, Avrupa, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da bir denge unsuruydu. Daha doğrusu etnik yapıları ve dinleri farklı toplum kesimlerinin taleplerinin buluştuğu ortak bir noktaydı. Camiin, kilisenin, havranın yan yana durduğu bir üst kültürü tesis etmiş idi Osmanlı. Bu üst kültürün tesisi "İlahi Mesuliyet"e dayanıyordu. Fetihlerin zaten temel felsefeleri de bu ilahi mesuliyete dayanan bir zihin dünyasının ürünü idi. Devletler fethetmek, yeni topraklar kazanmak, güçlü bir devlet kurmak, geniş halklara hükmetmek gibi seküler dünyanın temel ideali olarak görülen hedefler Osmanlı yöneticisi için bir araç olmaktan öteye gitmiyordu. Zira bütün İslâm toplumlarında hakim zihniyet dünyalık elde etme esası üzerine değil "i'lây-ı kelimetullah" gibi üst bir ideal etrafında şekillenmişti. En azından teorik olarak böyleydi. Seferlere çıkılırken teorik gerekçe dinin muhafazası ve din gayreti üzerine tesis ediliyordu. Portekizliler Hindistan'ı işgal ettikleri zaman buranın küffar elinden kurtulması için Osmanlı donanmasının Süveyş'e açılabilmesinin yolları ara-

Osmanlı topraklarındaki birlikteliğin barış ve huzur içinde geçtiğini ifade için, Batı'da bile, bilhassa klasik dönem için "Osmanlı Barışı" tabiri kullanılmaktadır.



nıyordu. Süveyş kanalı projesinin ön gerekçesinde ise şu iki hususa dikkat çekilmiştir; Hindistan'dan Haremeyn-i şerifeyn'i ziyarete gelecek Müslümanların yollarının kesilmesi ve Müslümanların kafirlerin taht-ı hükümetinde olmalarının reva görülemeyeceği. Temel hedef dinin yücelmesi, korunması, İslâm nimetinden bütün insanlığın istifadesi idi. Güçlü bir devlete, fetihlere de bunun için ihtiyaç vardı.

Osmanlı tecrübesine bakalım. Çağdaş dünyamızda en ideal bir yönetim biçimi telakki edilen demokrasi, farklı anlayış, kültür ve yapılara müsamaha ve tahammül gösteren, örgütlenme hakkı veren bir sistem olarak görülür. Bu meyanda Stanford Show gibi bazı batılı tarihçiler, Osmanlı sisteminin oluşturduğu toplum yapısında temel göstergenin demokratik karakterde olduğunu belirtirler. Hatta, Osmanlı yönetim anlayışı çağdaş demokrasilerin temel bir esas olarak belirlediği müsamahanın tüm sınırlarını zorlayacak bir yönetim anlayışını tesis etmiştir. Bu anlayış salt Osmanlı yönetim geleneğinin bir ürünü olmaktan çok İslâm'ın belirlediği ilkelerden kaynaklanıyor ve hicri birinci asırdaki uygulamalara dayanıyordu. Zira Osmanlı hoşgörüsünün temelinde gönülden bağlı oldukları dinin böyle bir davranış biçimini emretmesi geliyordu.

Hoşgörünün Kaynağı Kur'an

Kur'anın bu konuda getirdiği ilkeler din ve vicdan hürriyetini esas tutmakta ve zor kullanarak insanları kendi şemsiyesi altında toplamayı kabul etmemektedir: "Dinde zorlama yoktur" (Bakara, 256). "Eğer Rabbin dileseydi yeryüzündekilerin hepsi elbette iman ederlerdi. O halde inanmaları için insanları zorlayacak mısın" (Yunus, 99). Hz. Peygamber'in uygulamaları da bütün insanların Allah'a iman etmelerini arzu ettiği halde hoşgörü esası üzerine kurulmuştur; Medine sözleşmesinin 25. Maddesinde "Yahudilerin dinleri kendilerine, Müminlerin dinleri kendilerinedir". Necran Hristiyanları ile yapılan sözleşmede de; "Onların mallarına, canlarına, dini hayat ve tatbikatlarına, hazır bulunanlarına bulunmayanlarına, ailelerine, mabetlerine, az olsun çok olsun onların mülkiyetinde bulunan her şeye şâmil olmak üzere, Allah'ın himayesi ve Resulullah Muhammed'in zimmet'i Necranlı'lar ve onlara bağlı etraftakiler üzerine bir haktır. Hiç bir piskopos kendi dini vazife mahalli dışına, hiç bir papaz kendi papazlık vazifesini gördüğü kilisenin dışına, hiç bir rahip içinde yaşadığı manastırın dışında başka bir yere alınıp gönderilmeyecektir".

Hz. Peygamber'den sonraki uygulamalar da -istisnaların dışında- bu temel anlayış üzerine bina edilmiştir. Hz. Ömer'in Medain Hristiyanları'na verdiği taahhüdde "Hristiyan dini üzere olanlardan hiç bir kimse istemeyerek Müslüman yapılmaya zorlanmaz" ilkesi yer alıyordu. Huzeyfe b. El-Yeman'ın Mah Dinar ahalisine verdiği emanda "bu emanı onların canları, malları, toprakları için vermiştir. Onların dinleri zorla değiştirilmez, kendileriyle şeriatları arasına girilmez".

Bu uygulama tarzı bütün İslâm tarihi boyunca yönetimlerin/ yöneticilerin en fazla dikkat ettikleri bir ilke olmuştur. Steven Runciman anlatır: "Kudüs'e giren Selahaddin Eyyubi, Franklara gayet adil davrandı. Onların 88 yıl önce kurbanların kanı içinde yüzmüş oldukları yerlerde ne bir bina yağma edildi, ne bir insana sataşıldı. Selahaddin'in emriyle askerler Hıristiyanlara karşı bir taşkınlık yapılmasın diye devriye gezdi. Patrik Heraclius'un isteğiyle 700 esir serbest bırakıldı. Sonra bütün yaşlı ve kadınlar serbest bırakıldı. Kadınlar ağlaşınca Selahaddin, Hıristiyan esir erkekleri de saldı, dul ve yetimlere mevkilerine göre tahsisatlar ayırdı. Onun bu tutumu, ilk haçlı seferine katılan Hıristiyan galiplerin kötülükleri ile garip bir tezat teşkil etti" (Haçlı Seferleri Tarihi, 2/390-391).

Malazgirt Meydan Muharebesi'nin muzaffer komutanı Alp Arslan'ın, yendiği Bizans İmparatoru Romanos Diyojen'e karşı tutumu ünlüdür: "Alp Arslan, imparatora çok alicenap davrandı ve '-Müteessir olmayınız, insanların maceraları böyledir. Size esir değil büyük bir hükümdar muamelesi yapacağım.' dedi. Ona özel bir çadır kurdurdu, hizmetçiler verdi ve onu şerefli bir misafir gibi ağırladı." (Osman Turan, Selçuklular Tarihi ve Türk-İslam Medeniyeti, 1969, s. 140)

Osmanlı yöneticileri de bu anlayışı devam ettirmekte tereddüt etmemişler, kuruluşun-

dan yıkılışına kadar bu ilkelere sadık kalmışlardır. Osmanlı idaresinde zulüm aşağılanan, adalet yüceltilen bir kavram olarak topluma empoze ediliyor, böylece insan hak ve hürriyetleri, çağının en geniş anlamı içerisinde Osmanlı'da uygulanıyordu. Din ve ırk ayrılığı bu haklara mani değildi. Hâkimiyetleri altında bulunan hiç bir etnik azınlığa tahakküm etmeyerek kendi inançları doğrultusunda yaşamalarını temin eden bu tutum İslâm'ın temel bir ilkesi olup, İslâm Hukukunun ehl-i zimmete tanıdığı haklar içerisinde yer alıyordu. Bunun dışına çıkılamazdı. Osmanlı topraklarında yaşayan gayrımüslimlere "şer'-i şerif"in yani İslam hukukunun çizdiği sınırlar çerçevesinde davranılmak zorunluluğu vardı. Buna göre, Müslümanlarla sulh yapan ve Müslüman bir devletin hâkimiyetini kabul eden gayrımüslimlere "zimmî" adı verilmektedir. Renk, dil ve ırk farkı gözetilmeksizin hepsine aynı şekilde ve "şer'-i şerif" ne diyorsa öyle muamele yapılıyordu.

Osmanlı Müsamahasız Olsaydı...

Osmanlı Devleti'nde, İslâm Hukukunun ehl-i zimmete tanıdığı haklara binaen gayrımüslim Osmanlı vatandaşlarının dini işlerine hiç bir zaman müdahale edilmemiş ve bu sebeple din ve milliyetlerini korumaları mümkün olmuştur. Eğer, Osmanlı farklı uygulamalara yönelmiş olsaydı bu gün var olan kültürel ve etnik yapıların pek çoğu Osmanlı kimliğinin geniş potası içinde erimesi kaçınılmazdı. Daha yakın sayılacak bir zamanda, 1867 yılından itibaren Habsburg İmparatorluğu'na ortak olan Macarlar ülkelerindeki bütün Slavların dillerini değiştirerek onları Macarlaştırmaya kalkışmışlardı. XVI. Yüzyılda Orta Amerika'yı ve Güney Amerika'nın büyük bir bölümünü ele geçiren İspanyollar yerli halkı köle gibi kullanmaktan öte, onları zorla Hristiyan yapıyor, direnenleri ise imha yoluna gidiyorlardı.(Yuluğ Tekin Kurat, "Çok Milletli Bir Ulus olarak Osmanlı İmparatorluğu"). Antakya piskoposu Makarios, Ortodokslara zulmeden Katolik Lehliler hakkında; "O insafsızlar tarafından öldürülen binlerce insan, kadın, kız ve erkeklere ağladık. Tanrı Türklerin devletini ebedi eylesin. Zira Türkler vergi aldıktan sonra Hristiyan ve Yahudilerin dinlerine dokunmaz". (Osman Turan, Türk Cihan Hakimiyet Mefkuresi, 1969, 2/194).

Nicetas Choniates, Haçlılarla Müslümanları (Türkleri) karşılaştırıyor ve diyor ki, "Onlar hiç değilse kadınlarımıza tecavüz etmiyorlar, insanlarımızı bu denli sefil ve aşağılayıcı bir duruma düşürmüyor ve çıplak vaziyette sokaklarda dolaştırmıyorlar, açlığa mahkum ederek ve yakarak öldürmüyorlardı... İşte böylece aynı dinden olduğu anlaşılan bu Hristiyanların bize nasıl davrandıklarını öğrenin". Ayasofya'nın yağma edilmesinden büyük üzüntü duyan Papa İnnocent, Latinlerin "cinsiyet, yaş ve din gözetmeden, köpekler gibi Hristiyan kanına bulaştıklarını" söyler. (Sabahattin Türkoğlu, Ayasofya'nın Öyküsü,

İnsan Hakları Anıtı: Fâtih'in Galata Cenevizlilerine Verdiği Ahidnâme

Fâtih, İstanbul'u fethettiği zaman Galata'da yaşayan Cenevizlilere verdiği Ahidnâme, gayrimüslim tebaanın temel hak ve hürriyetlerinin korunması ve toplum barışının tesis edilmesini ifade eden önemli bir vesikadır. Buna göre; "Galata Zimmilerine Verilen Ahidnâme" (Galata zimmîlerin ahidnâmesidir. Ebül-Feth Sultân Muhammed Hân İstanbul'u feth eyledükde vermiştir. Rumca yazılub üzerine tuğra çekilmiştir)

"Ben Ulu Padişâh ve ulu şehinşâh Sultân Muhammed Hân bin Sultân Murâd'ım. Yemin ederim ki, yeri göğü yaradan Perverdiğar hakkı için ve Hazret-i Resûlün-Aley'is-Salâtü Ve's-Selâm-pâk, münevver, mutahhar ruhu için ve yedi Mushaf hakkı için ve yüz yirmi dörtbin peygamberler hakkı içün, dedem ruhîçün ve babam ruhîçün, benim başım için ve oğlanlarım başîçün, kılıç hakkîçün, şimdiki hâlde Galata'nın halkı ve merdüm-zâdeleri atebe-i ulyâma dostluk için Babalan Pravizin ve Markizoh Frenku ve tercümanları Nikoroz Baluğu ile Kal'a-i mezkûrenin miftâhın gönderüb bana kul olmağa itâat ve inkıyâd göstermişler. Ben dahi;

1. Kabul eyledim ki, kendülerin âyinleri ve erkânları ne vechile câri ola-gelirse, yine ol üslûb üzere âdetlerin ve erkânların yerine getüreler. Ben dahi üzerlerine varub kal'alarını yıkub harâb etmeyem.
2. Buyurdum ki, kendülerin malları ve rızıkları ve mülkleri ve mahzenleri ve bağları ve değirmenleri ve gemileri ve sandalları ve bilcümle metâ'ları ve avretleri ve oğlancıkları ve kulları ve câriyeleri kendülerin ellerinde mukarrer ola, müte'ârız olmayam ve üşendirmeyem.
3. Anlar dahi rençberlik edeler. Gayrı memleketlerim gibi deryâdan ve kurudan sefer edeler, kimesne mâni ve müzâhim olmaya, mu'âf ve müsellem olalar.

4. Ben dahi üzerlerine harâc vaz' edem, sâl be-sâl edâ edeler gayrılar gibi. Ve ben dahi bunların üzerlerinde nazar-ı şerifim dirîğ buyurmayub koruyam gayrı memleketlerim gibi.
5. Ve kiliseleri ellerinde ola, okuyalar âyinlerince. Ammâ çan ve nâkûs çalmayalar. Ve kiliselerin alub mescid etmeyem. Bunlar dahi yeni kilise yapmayalar.
6. Ve Ceneviz bâzirgânları deryâdan ve kurudan rençberlik edüb geleler ve gideler. Gümrüklerin âdet üzere vereler. Anlara kimesne te'addî etmeye.
7. Ve buyurdum ki, yeniçerliğe oğlan almayam ve bir kâfiri rızâsı olmadan Müslüman etmeyeler ve kendüleri aralarında kimi ihtiyâr ederlerse maslahatları için kethüdâ nasbedeler.
8. Ve buyurdum ki, evlerine doğancı ve kul konmaya ve kal'a-i mezkûre halkı ve bâzirgânları angaryadan mu'âf ve müsellem olalar. Şöyle bileler, alâmet-i şerife i'timâd kılalar. Tahrîren Fî Evâhir-i Cemâziyelûlâ sene seb'in ve hamsîn ve semâne-mi'ete" (857 H./1453 M.).

(Ahmet Akgündüz, Osmanlı Kanun nameleri,1/477)



118-119). Batıda Osmanlı tehdidinin sürdüğü 1533-1546 devresinde Protestanlar geniş ölçüde Katolik Habsburg baskısından kurtulmuşlar idi. Hatta XVI. Yüzyıl ortalarında Türkler Protestanların ümidi olarak telakki edilecek ve Osmanlı topraklarındaki Protestanların serbestçe dini icraatlarını yapmaları, imparatorluk topraklarında yaşayanlar için ideal bir düzen olarak görülecektir. Müslümanların elinden çıkışından itibaren Endülüs'te büyük zulme uğrayan Yahudiler, İspanya ve Portekiz'den göçe zorlanmışlar ve Osmanlı Devleti'ne sığınmışlardır. Osmanlı yönetimi de bu mazlum topluluğu, en mamur belde olan Edirne'ye yerleştirmiştir. 1519 tarihli Tapu Tahrir defterinde (nr.77, s. 39-41) Edirne'ye yerleştirilen bu Yahudi taifesinin tek tek isimleri kaydedilmiştir. Yine 1613 de İspanya'dan Osmanlı Devleti'ne iltica eden Müdeccen taifesi Adana, Uzeyr, Sis, Tarsus ve Kars (Kadirli) sancaklarında bazı mahaller yurt tayin olunarak yerleştirilmiş, beş sene müddetle vergiden muaf tutulmuştur. 16. yüzyılda Portekizliler ile barışın tesisi aşamasında Portekiz kralına gönderilen namede ki ifadeler Osmanlı barış şemsiyesinin büyüklüğünü anlatmaktadır; "Hak sübhanehu ve Te'âlâ hazretlerinin uluvv-i inayeti ile şimdiki halde hilafet-i rûy-ı zemine kabza-ı tasarruf ve iktidar murad olub şark ve garbın re'âyâsı cenah-ı devletimizle müstazıl olub daima re'âyâ hakkında mezîd-i merhamet-i şahânemiz mebzûl oldığına binâen...".

Tarihçi Gibbons, belgelere akseden bu yönetim anlayışını şu şekilde tahlil eder; "Yahudiler'in toptan öldürüldüğü ve Engizisyon mahkemelerinin ölüm saçtığı bir devirde Osmanlılar, idareleri altında bulunan çeşitli dinlere bağlı kimseleri barış ve ahenk içerisinde yaşatıyorlardı. Onların müsamahakarlığı, ister siyaset, ister halis insaniyet duygusu isterse lakaydi neticesi meydana gelmiş olsun, şu vak'aya itiraz edilemez ki, Osmanlılar, yeni zaman tarihinde milliyetlerini tesis ederken dini hürriyet umdesini temel taşı olmak üzere vaz etmiş ilk millettir. Ardı arkası kesilmeyen Yahudi ta'zibatı ve Engizisyona resmen yardım mesuliyeti lekesini taşıyan asırlar esnasında Hristiyan ve Müslümanlar, Osmanlıların idaresi altında ahenk ve barış içinde yaşıyorlardı".

Hatırı sayılır bir ilim adamı olan Brockelman şu tespitleri yapar; Müslüman Türkler, fetihler esnasında isteselerdi Hristiyanları tamamen yok edebilirlerdi. Fakat mensubu bulundukları din, buna müsaade etmez. Bu yüzden Fatih Sultan Mehmed, -nasıl ki daha önceleri dedeleri, kendi kilise teşkilatında serbest bırakmak suretiyle, Bulgarları rahatsız etmedilerse- İslâmi devlet görüşüne tamamıyla uygun olarak Ortodoks Rum ruhani sınıfının silsile-i meratibini bütün salahiyetleriyle tanıdı. Hatta o, Hristiyanlar üzerindeki medeni hukuk alanında kaza hakkını tanımak suretiyle kilisenin nüfuzunu artırdı bile".

Hoşgörü, Etik Değil, Hukuki Bir Kavramdı

Ulaşım ve iletişim teknolojisinin günümüzün sınırlarına bile ulaşmadığı çağlarda yirmi kadar etnik, nerdeyse bir o kadar dini kimliğe sahip toplulukların idaresi Osmanlı yönetiminin hoşgörüsü ve müsamahası ile mümkün olmuştur. Osmanlı'daki hoşgörü, Bilal Eryılmaz hocanın tabiriyle salt etik bir kavram değil, hukuki bir kavramdı. Farklılıklar meşru ve yasalarla güvence altına alınmışsa hoşgörü için hukuki bir koruma ve çerçeve var demekti. Hoşgörü bir tarafta ayrımcılığı, diğer tarafta zulüm ve zorlamayı reddediyordu.(Bilal Eryılmaz, "Osmanlı Devleti'nde Farklılıklara ve Hoşgörüye Kavramsal Bir Yaklaşım").

Ortak Payda

Aslında Osmanlı yöneticileri, toplumun ortak paydası sayılacak şu beş esasa azami derecede riayet ediyorlardı. Din, dil, kültür farklılığı gözetilmeden herkes için bu esasların muhafazasına çalışıyorlardı. Hayrettin Karaman hocanın yerinde ifadesiyle, aslında İslam'da temel yani insan olmaya bağlı haklar herkese tanınırdı (Yeni Şafak 21 Kasım 2004). Bu esaslar ya da haklar günümüzde toplum barışına önem veren çağdaş yönetimlerin de kullanacakları argümanlardır.

1- Canın muhafazası

2- Malın muhafazası

3- Dinin muhafazası

4- Aklın muhafazası

5- Neslin muhafazası.

Sözünü ettiğimiz bu esaslar, Osmanlı yöneticilerini hakimiyetleri altındaki tebaaya bir emanet olarak bakmalarını sağlamıştır. I. Ahmet "reaya ve beraya ki vedayi-i Cenab-ı Kibriyadır" yani tebaa Allah'ın bir emaneti diyordu.

Hakem Devlet

Osmanlılar, fethettikleri topraklarda yaşayan farklı dinlere mensup insanların İslâm dinine girmeleri yönünde baskı uygulama bir tarafa, bu insanların inanç ve vicdan hürriyetlerini koruma altına aldıkları gibi, birinin diğerine baskısına müsamaha etmemiştir. Bu konuda Kudüs'de dini konular yüzünden çıkan gayrımüslimler arasındaki anlaşmazlıkta, devletin hakem rolünü üstlendiğini bir örnek olarak zikredebiliriz.



1458 yılında, Hz. Peygamber ve daha sonra Hz. Ömer'in vermiş olduğu Kudüs'de Kamame kilisesi, Gürcü manastırı olan Mar Yakup manastırı, Kudüs dışında olan manastır ve kiliseler, Beytüllahm kilisesi vb. kutsal mekanlar ile ilgili hak ve imtiyazları, İstanbul'a gelerek Fatih Sultan Mehmed'den yeniden talep eden Kudüs Rum patriğine bu imtiyazlar verilmiştir. Fatih'in fermanında üstelik; verilen bu hak ve imtiyazları eğer benden sonra gelen halifeler (sultanlar), veziriazamlar, ulema ve ehli örf taifesi vs. kimselerden biri para veya hatır için feshine girişirse Allah'ın ve Hz. Peygamber'in hışmına uğrasın denilmektedir. (Kilise defteri, 8/6)

1617 yılında Boğdan voyvadasına yazılan bir fermanda, orada bulunan metropolit ve papazların gerek kiliselerinde yaptıkları ibadetlerine, gerek bölgede bulunan Hristiyan halkın dini işleri konusunda gördükleri hizmetlerde, Rum patriği de dahil olmak üzere dışarıdan müdahale edilmemesi istenmiştir. (Mühimme defteri, 82/87)

Latin Serpuşu Yerine Türk Sarığı

İstanbul'un fethine şahitlik eden ve o dönemde cereyan eden olayları yazan Ducas'ın, büyük duka dediği Bizans Devleti'nin en saygın kişilerinden Leon Notaras, Türk askerlerini gören halka hitaben "İstanbul'un içinde Türk sarığını görmek, Latin serpuşunu görmekten daha iyidir" diyordu. (Dukas, Bizans Tarihi, çev. VL. Mirmiroğlu, 158). Bazı rahipler halka açıkça Latinlerin dostluğundan ve Papa'nın kardinallerinden çok Osmanlıların egemenliğini ve Müslümanların sarığını tercih ettiklerini söylüyorlardı. Bunun sebebi Osmanlıların ötedenberi takip ettikleri vicdan hürriyetine karşı müsamahalı bir siyaset takip etmeleri idi. (Uzunçarşılı, Osmanlı Tarihi, 1/ 467). İstanbul'un fethinde Fatih'in Ayasofya'da yaptığı şu konuşma dikkate değer. Devrin şahitlerinden Nestore Iskinder'in naklettiğine göre; "patrik, ruhban ve halk gözyaşları ve iniltilerle hüzünlerini belirttiler ve ayaklarına kapandılar. Sultan eli ile bir işaret yapıp durmalarını istedi ve onlara şunu dedi: "Atanasios sana söylüyorum, senin yanındakiler ve halkına da yöneliyorum: bugünden itibaren kızgınlığımdan korkmayın hatta ölümden ve esir olmaktan da korkmayın". Paşalar ve sancakbeylerine dönüp dedi ki: "Bütün askerleri ve ordumdaki her kademede bulunanları, şehir halkına, kadınlara ve çocuklara karşı her türlü katil, esir etmek veya düşmanca bir davranışta bulunmayı engelleyin: eğer bir kişi bile benim emrimi çiğner ise öldürülecek". Herkesin çıkıp evlerine gitmelerini emretti" (Agostino Pertusi, İstanbul'un Fethi, 261-262).

Cemil Meriç'in, Osmanlı'da niçin bir Bodin, bir Makyavel, bir Hobbes yetişmediği sualine verdiği cevap şöyledir; "Niçin yetişsin? Mutlakiyetin bu yavuz nazariyecileri Osmanlı mülkünde yaşasalar Zat-ı Şahane'nin destancısı olurlar. Ülkelerinde gerçekleştiğini görmedikleri âdil ve kerîm devlet rüyasını yalnız Osmanlı gerçekleştirmiştir". Fairfax Downey "Kanuni Sultân Süleyman" adlı eserinde; "yirmi muhtelif ırka mensup halk, Süleyman (Kanuni Sultân Süleyman)'ın hâkimiyeti altında sızıltısız, gürültüsüz yaşadılar. Re'âyânın, Müslüman olmayanlar dahil, arazi sahibi olmalarına cevaz verildi. Buna mukabil onlara bazı mükellefiyetler yükledi. Bir çok Hıristiyan, vergileri ağır ve adaleti kararsız olan Hıristiyan ülkelerindeki yurtlarını bırakarak Türkiye'ye gelip yerleştiler" diyor.

Kemahlı Rahib Grigor 1595-1640 yıllarını kapsayan kronolojisinde Sultan I. Ahmed'den şöyle bahsetmektedir; "Sultan Ahmed sulhsever, şefkatli, dindar ve Hristiyanlara karşı muhabbetli bir padişah idi. Vezirlerden biri, Ermenileri kürek akçesi vergisine tabi kıldığı vakit, cami inşaatında çalışmakta olan Ermeniler, padişaha şikayet ettiler. Alınan para padişah iradesiyle geri verildikten maada sözü geçen vezirin kellesinin uçurulmasına ramak kaldı. Padişah papazları çağırarak ne kadar para alındığına dair makbuzları sordu ve vergilerin geri verilmesini irade etti. Padişah emri ifa edilerek verilen para son puluna kadar geri alındı".

II. Mahmud'un 1837 yılında Şumnu'da yaptığı bir konuşma Osmanlı sultanlarının gayrımüslim topluluklara bakışlarını ve takındıkları hoşgörülü tavrı yansıtan iyi bir örnektir;

"Siz Rumlar, siz Ermeniler ve siz Yahudiler hepiniz Müslümanlar gibi Allah'ın kulu ve benim teba'amsınız. Dinleriniz başka başkadır. Fakat hepiniz devlet kanunlarının ve irade-i şahanemin himayesindesiniz. Size tarh edilen vergileri ödeyin. Bunların kullanılacakları maksatlar sizin emniyetiniz ve refahınızdır".

Sultan'ın başka bir konuşmasında; "Ben tebanın Müslümanını camide, Hristiyanını kilisede, Musevisini de havrada fark ederim. Aralarında başka gûne bir fark yoktur. Cümlesi hakkında ki muhabbet ve adaletim kavidir ve hepsi hakiki evladımdır." Bundan da anlaşıldığı üzere Osmanlı'nın siyasi hakimiyet ve yönetim sahası içerisinde bulunan tebaanın güvenliği ve hukukunun korunması esastır. Her iki ilkenin gerçekleşmesi, bir tarafta barışı mümkün kılıyor, diğer tarafta hoşgörülü davranmayı sağlıyordu.

Osmanlının Kuruluşundaki Harç: Adalet

Osmanlı tarihinden bu inanç hürriyetine ilişkin daha pek çok örnek bulmak mümkündür. Osman Bey zamanında bir Cuma günü Germiyan Türk Beyi Alişir'in tebasından bir Müslüman ile Bilecik Rum liderine bağlı bir Hristiyan arasında vukubulan anlaşmazlıkta Osman Bey Hristiyan'ın lehine hüküm vermiş idi. Daha sonraki tarihler için de buna benzer yüzlerce örnek bulmak mümkündür. Günümüze kadar intikal eden Şer'iye Sicilleri ve diğer arşiv kaynakları buna şahadet etmektedir. Hiç bir gayrımüslim dini yüzünden haksızlığa uğramamış, kanun önünde eşit olan statüsü korunmuştur. İdarecilerin de gayrımüslim tebaya yönelik haksızlıkları ilgili merciler tarafından anında bertaraf edilmiştir. Bosna ruhbanlarına ve Galata Cenevizlilerine verilen emannâmeler de Osmanlı Devleti'nde din ve ırk farklılığından dolayı temel hak ve hürriyetlerin kısıtlanmaya gidilmediğinin en bariz örnekleridir.



Balkanlarda Huzur Böyle Sağlandı

1463 yılında Fâtih Sultân Mehmed tarafından fethedilerek Osmanlı topraklarına katılan Bosna Hersek'de yaşayan insanlar, Osmanlının âdil ve hoşgörülü idaresi sayesinde hiçbir baskı altında kalmadan İslâm dinini seçmişler ve Osmanlı Devleti'ne ve onun temsil ettiği ideallere bağlı kalmışlardır. Büyük Fâtih, Bosna'yı fethettiği zaman bölge halkına dinî hürriyet tanımış, mal ve can güvenliği sağlamıştır. Fâtih'in buradaki Lâtin papazlarına gönderdiği bir fermanda bölge halkına tanınan mal ve can güvenliği, dinî serbestiyet ve sağlanan hürriyet ortamı açıkça ifade edilmektedir;

"Nişan-ı hümayun oldur ki, Ben ki Sultân Mehmed Hânım. Cümle havâss ve avâma ma'lûm ola ki, işbu dârendegân-ı fermân-ı hümâyûn Bosna rahiplerine mezîd-i inâyetim zuhûra gelip buyurdum ki, Mezbûrlara ve kiliselerine kimesne mâni' ve müzâhim olmayup ihtiyâtsız memleketimde duranlara ve kaçup gidenlere emn ü emân olaki gelüp bizim hâssa memleketimize havfsiz sâkin olup kiliselerinde mütemekkin olalar. Ve yüce hazretimden ve vezîrlerimden ve reâyalarımdan ve memleketim halkından kimesne mezbûrlara dahl ve ta'arruz etmeyüp incitmeyeler, kendülerine ve cânlarına ve mâllarına ve kiliselerine ve dahi yabandan hâssa memleketimize âdem getürürler ise yemîn-i mugallaza ederim ki yeri ve göğü yaradan Perverdigâr hakkıçün ve ulu Peygamberimiz Muhammed Mustafa Sallallahu Teâla aleyhi vesellem hakkıçün ve yedi Mushaf hakkıçün ve yüz yirmi dört bin peygamberler hakkıçün ve kuşandığım kılıç içün bu yazılanlara bir ferd muhâlefet eylemeye. Mâdâm ki benim hizmetime ve emrime mutî olalar". Tahriren fi 28 şehr-i Mayıs gurre-i Muharrem'ul-Haram sene 883. Be yurd-ı Kala-ı Drac. (Düvel-i Ecnebiye Defteri, 14/2-1)

Fâtih'in fermanında ifadesini bulan temel hak ve hürriyetlerin güvence altına alınması, kurulan şefkatli ve âdil idare sayesinde Balkanlarda asırlardır devam eden feodal beylerin zulüm ve baskılarını sona erdirmiştir. Osmanlının bu topraklardan elini çekmesi ile ne yazık ki burada kargaşa ve zulüm tekrar başlamıştır. Osmanlı'nın âdil idaresi altında hayatlarını devam ettiren gayrimüslim tebaa, devletin son dönemindeki otorite boşluğu ve bu arada dış mihrakların tahrikleri neticesi, küllenmiş kin ve düşmanlıklardan doğan baskı ve zulümlerini tekrar sahneleyecekler ve maalesef bugünkü Bosna ve Kosova trajedisinin gerçekleşmesine giden yolu açacaklardır.

Bu gün Bosna ve Kosova'yı etnik temizliğe tabi tutan Sırp faşizmi bundan beş yüz elli sene önce Osmanlının şefkatli ellerine sığındığını çoktan unutmuş olmalıdır.

Fâtih Sultân Mehmed, Rumeli'deki fetihlerini genişleterek Sırbistan sınırlarına geldiği zaman, iki ateş arasında kalan Sırplar, Macaristan ile Osmanlı Devleti'nden birisini tercih etmek mecburiyetinde kalır. O dönemde Sırplar Ortodoks, Macarlar ise Katolik idiler ve Romalılar ile Latinler arasında bulunan anlaşmazlık gibi, bunlar da birbirlerini hiç sevmezdi. Macaristan Kralı Jan Hunyad, Sırbis-

tan'ı ele geçirmek istiyordu. Sırbistan Kralı George Brankoviç, kendisini Osmanlı Devleti'ne karşı isyan etmeye teşvik eden Macaristan Kralı nezdine bir heyet gönderir ve sorar: "Macarlar Türklere gâlip gelirse, Sırplıların mezhepleri olan Ortodoksluk hakkında ne gibi müsaadelerde bulunacaksınız?".

Jan Hunyad'ın cevabı çok ilgi çekicidir: "Sırbistan'ın her tarafında Katolik kiliseleri tesis edeceğim. Ortodoks kiliselerini yıkacağım." Aynı soruyu sormak üzere bir heyeti de Fâtih Sultân Mehmed'e gönderir, Fâtih'in verdiği cevap ise şöyle olmuştur: "Her caminin yanında bir kilise inşâ edilecek" Bu cevabı alan Sırbistan Kralı, Hıristiyan olan Macaristan'a değil, Müslüman olan Osmanlı Devleti'ne itaat etmiştir. Bu hoşgörü zamanın Avrupalı Hristiyan güçlerinin siyasi ahlakının çok ilerisindeydi.

Herkese Yardım Eli

Osmanlı yöneticileri, gerek kendi, gerek yabancı ülkelerin tebaaları olsun, ihtiyaç içinde gördüğü herkese yardım elini uzatmak istemiştir. Ulusçuluğun ve ulus devlet fikrinin yeşermeye başladığı 19. yüzyıl içinde 1856 yılında Kırım'ın Gözleve, Sivastopol, Kerç şehirlerinden Rusya korkusuyla Osmanlı Devleti'ne sığınmak isteyenlere -hangi milletten olursa olsun- yeni mesken, maişetlerinin sağlanması için Dobruca ve başka yerlerde ücretsiz emlak ve arazi tahsis edileceği belirtilmiştir. 1847 yılında İrlanda fakir halkına 1000 liralık yardım yapılmış, 1894 yılında Amerika'da çıkan yangında zarar görenlere nakdi yardım gönderilmiştir.

1900 yılında Hindistan'da kıtlık çeken halka zahire ve nakdi yardım yapılmıştır. Sultan II. Abdulhamid düzenlenen iane biletlerinden bol miktarda alarak bedelini Hindistan Müslümanlarına göndermiştir.

Kısaca Osmanlı Devleti, kendine sığınanlara kucak açmıştır. 1865 yılında Sivas'tan Rusya'ya göç eden Rum aileler tekrar Osmanlı Devleti'ne dönmeye karar verince, yeterli imkana sahip olmadıklarından dönüş parası olarak 25.000 kuruş yol harçlığı verilmiştir. Rus çarı ile yaptığı savaşta yenik düşen ve Osmanlıya sığınmak isteyen İsveç kralından geçit akçesi adı altında bin altın alıp yanındakilerden bazılarını alıkoyan Özi kalesi muhafızı Abdurrahman Paşa'dan paranın tam olarak tahsili, alıkonulan adamlarının teslimi ve Abdurrahman Paşa ve kethudasının da ceza olarak kale muhafızlığından alınarak Bender kalesine kalebent edilmesi için Özi Valisi Vezir Yusuf Paşa'ya 1709 tarihinde emir gönderilmiştir. 1716 yılında, Avusturya zulmünden şikayet eden ve atalarına gösterilen yardımın kendisine ve halkına da yapılmasını isteyen Macar kralı Rakofçi'ye gönderilen nâmede Osmanlı Devleti'ne dostluğu sürdüğü müddetçe her türlü desteğin verileceği belirtilmiştir.

Hâmi Devlet

Diğer taraftan yetim ve öksüzler korunmuştur. Fatih Sultan Mehmed Ayasofya Camiine bitişik bir evi Darü't-Talim, yani mektep yaparak buraya Müslüman yetim ve yoksulların çocuklarına Kur'an öğretmek ile meşgul olacak bir mu'allim tayin eylemiş, 1595 yılında Ayasofya vakfından İstanbul'daki 360 yetim çocuğa aylık tahsisat ayrılmış, temel ihtiyaçları karşılanmıştır. 1917 yılında Beyrut ve Cebel-i Lübnan'da muhtaçlar ve yetimler için mutfak açılıp erzak dağıtılmıştır.

Gayrimüslimlerin kilise, okul, patrikhane gibi müesseselerine yardımlar yapılmıştır. 1872 yılında, Bosna'nın Yenipazar sancağı, Taşlıca kazasına tabi Princan mevkiinde, Hristiyanlar tarafından inşa olunan kilisenin tamamlanması için hazine tarafından yardım yapılmıştır.

1917 yılında Süveyde'de Dürziler için yapılacak mabedin gerek arsa parası gerekse inşa masrafları devlet hazinesinden karşılanmıştır. 1895 yılında maddi sıkıntı içinde olan Ermeni Katolik Patrikhanesi'nin durumu patrik tarafından arz edilmesi üzerine gereken yardım yapılmıştır. 1891 yılında Cebel-i Lübnan Maruni Patriği Yuhanna tarafından Roma'da inşaası düşünülen Maruni okuluna on bin frank yardım talebi olumlu karşılanarak yerine getirilmiştir.

Dini Günlere Saygı

Osmanlı yönetiminde gayrımüslimlerin dini hayatlarını rahatlıkla yaşamalarını sağlayan düzenlemelere gidilmiş, maniler kaldırılmıştır. Semt pazarlarının günü bile bu kesimin dini günlerine gelmemesine çalışılarak mağdur olmaları önlenmiştir. Bilecik'de semt pazarının günü mahalli idare tarafından Pazartesi'nden Pazar gününe alındığında dini günlerine rast geldiğinden gayrimüslimlerin vaki şikayeti üzerine tekrar merkezi idare tarafından Pazar gününe alınmıştır.

Benzer bir hadise 1817'de Adapazarı'nda vukubulmuştur. Kurulan semt pazarı reayanın tatil ve dini günü Pazar gününe geldiğinden bunun Cumartesi gününe alınması için merkezi hükümet mahalli idarecilere talimat göndermiştir. Yine benzer bir olay 1847 yılında Yenişehir-i Fener'de vuku bulmuş, her hafta Çarşamba, Cuma ve Pazar olmak üzere haftada üç gün kurulan semt pazarının, Hristiyan halkın yortu günü olduğundan dolayı Pazar gününün lağv edilerek sadece Çarşamba ve Cuma günleri kurulmasına karar verilmiştir.

Hülâsa

Meşhur Enver Paşa Osmanlı'nın gayrimüslimlere bakışını şu cümle ile özetlemiştir, "Dinimizce onların (Hristiyanların) hakkını gözetmek bizim borcumuzdur".

Hülâsa Osmanlı, yönetimi altında bulunan bir çok etnik ve dini kimliğe sahip kesimlerle asırlar boyunca gerçekleştirdiği huzur ve barış, temelini İslami akide ve uygulamalardan alan ve tebaayı Allah'ın birer emaneti olarak gören anlayışın eseri idi. Zira herkes Allah'ın kulları idi. Bu anlayış birlikte yaşamanın esası olan hakka riayet, müsamaha ve tahammülü meyve vermişti.

OLCAY YAZICI
olcay@ekocerceve.com

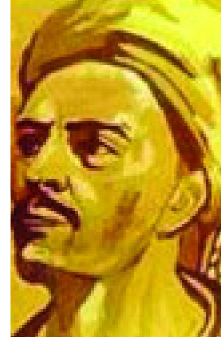
“Gelin Tanış Olalım, İşi Kolay Kılalım”

Türk-İslâm kültüründe birlik ve dayanışma, sıkça vurgulanan sosyal bir formüldür. Oğuz Kağan’ın ok metaforundan, Yunus Emre’nin sûfî şiirlerine kadar, bütün temel metinlerde eylem ve gönül birliğine dikkat çekilir.

Kendi kültür köklerinden kopuk insanlar, son yıllarda Batı menşeli kavramlara hayranlıkla hücum eder hale geldi. İnsana taalluk eden en güzel sözlerin merkezi bizim kültürümüzdür. Batı’dan şekil değiştirerek, maske takarak nevzuhur ortaya çıkan ve gerçekte samimi olmayan kavramların gerçeği bizim kültürümüzde ezelden beri var. Ah bir kendimizi tanıyabilsek, ah bir kendimiz olabilsek. İşte “ortaklık kültürü” kavramı da böyle bir şey. Özü bizde, yüz yıllardır yaşamakta. Retorik olarak değil, bir ahlâk ve yaşama biçimi olarak hayatın harsına karışmış saf bir mahiyet olarak.

Oğuz Kağan’dan Yunus Emre’ye kadar derin bir kültür ırmağının akışı bu minval, bu ahlâk, bu erdem üzeredir. Ve yine o öz deyişle, “Görenedir, görene; Köre nedir, köre ne!”

Kültürümüzdeki bir tekerlemenin bile derin mânâlar ihtiva ettiğinin çoğu zaman farkında olamayız da, (Bir elin nesi var, iki elin sesi var!) batı menşeli sözlere övgüler dizer, onların peşinden koşar, mal bulmuş Mağribi gibi onu kendimize rehber ve yol haritası yapmaya kalkışırız. Oysa erdem ve gerçek kurtuluş yerli düşünce sisteminin içindedir. Birlik sırrı bu kültürün içinde mündemiçtir. Bakmak, görmek ve idrak etmek gerekir. Kurum kültürü, ortaklık kültürü diye ortalığı velveleye veriyorlar. Biz de, yeni bir şey bulmuş gibi, evreke evreke diye el çırpıyoruz. Durun hele bu fikrin patendi bin yıldır bu kültürün elinde. Kimin malını kime satıyorsunuz beyler? Bu sözün aslını biz bir yerlerden hatırlıyoruz. Sakın ola, süsleyip-püsleyip bizim kâle almadığımız, hayatımıza uygulamadığımız değerleri parlatıp yeniden bize satıyor olmayasınız! Sinerji dedikleri şey de böyle, insan kaynakları dedikleri şey de böyle, empati dedikleri şey de böyle, ortaklık kültürü dedikleri şey de böyle. Kısacası insana, insanın güzelliğine ve yüceliğine dair ne varsa, en güzel şekli ile bizim kültürümüzde söylenmiştir. Bizim farkına varmadığımız değerleri, gizlice bizden alıp, kendi mallarıymış gibi bize satıyorlar.



Eğer yerli ve evrensel ölçüde bir birlikten, seviden, bir arada yaşamaktan, birlikte bir ortaklık kültürü oluşturmaktan söz edeceksek, bizim Yunus Emre’mizin sözünden daha özge bir söz var mıdır dünya dillerinde?

Bilinen bir hadisedir: Oğuz Kağan, oğullarını bir araya toplamış ve eline aldığı okları tek tek eğip kırmaya başlamış. Oklar tek tekken gerçekten çıt diye kolayca kırılıyormuş. Sonra 4-5 oku bir deste haline getirip kırmaya çalışmış fakat okları bükemediğinden, kıramamış da. Ve demiş ki oğullarına, “Ey oğullarım, işte siz de bu oklar gibi birlik olur, bir araya gelir, güç ve töre birliği yaparsanız, hiç kimse elinizi bükemez, ve acunda hükümdar olur, Türk töresini ebediyen yaşatırsınız. Yok eğer, birbirinizden ayrılıp, koparsanız, düşmanlarınız tarafından kolayca mağlup edilir ve yeryüzünden silinirsiniz!”

Efsaneden hatırlayabildiğimiz kadarıyla buduna birlik çağrısı böyle örnekle anlatılmış. Dolayısıyla birlik duygusu Türklerde, Oğuz Kağan Destanıyla başlar ve daha sonraları İslâm’la müşerref olduklarında ve gönüllü olarak kütleler halinde İslâm’a geçerek, yüzyıllarca onun hâmiliğini yapan ve ilâyi kelimetulluh/Allah’ın kelâmını yüceltme, yükseltme için cenk eden Müslüman Türkler, kabul ettikleri dinin emirlerinin de, birlik ve beraberliği vazettiğini gördüklerinde, bu düsturdan yola çıkarak, bu ahlâkı şiar edinerek; küçük bir aşiretten, cihan hâkimiyetine uzanmışlar.

Tabii ki, bu mertebeye, kaosla, kargaşayla, töresizlikle, ikilikle, nizamsızlıkla varılamazdı.

“Gelin tanış olalım, işi kolay kılalım/Sevelim sevilelim, dünya kimseye kalmaz!” Eğer yerli ve evrensel ölçüde bir birlikten, seviden, bir arada yaşamaktan, birlikte bir ortaklık kültürü oluşturmaktan söz edeceksek, bizim Yunus Emre’mizin sözünden daha özge bir söz var mıdır dünya dillerinde? Bu erdemi, bu ölçüyü kendine şiar edinen insanlar arasında husumet, kıskançlık ve bozgun yer edinebilir mi kendine? Unutulmamalı ki, son yıllarda başımıza istenmeyen ne geldiyse, hepsinin

müsebbibi şuursuzca içerisine atıldığımız kültür ve tabii ki ahlâk değişikliğinden, insan telakkimizi farklılaştırmamızdan ötürüdür. Kendimizi tanımadan, kendimiz olamadan, yaban kültürlere, ağyar diyarlara açıldık. Arada, a'râfta, boşlukta kaldık. Kimiz ve hangi kültür dairesine, hangi medeniyet anlayışına mensubuz pek belli değil. Şair demiş ya, "Biraz kül, biraz duman: o benim işte!" Biz de öyle bir ucubeye benzer hâle geldik. Kimlik ve kültür mührümüz aşındı değil, neredeyse tümden silindi. Öyle bir bozguna ve yozluğa uğradık/uğratıldık ki, kendi kendimizi bile tanıyamaz hâle geldik. Bu kimliksizlik kaosundan çıkmadıkça, kendi kültür vadimize/iklimimize ve özgün cevherimize geri dönmedikçe, bozgun ve bocalama ne yazık ki devam edecek. Sosyolojik gerçeklik olarak değişmeye körü körüne direnmek doğru değilse de, bu işin pîrleri ölçüyü, "biz kalarak değişmek ve değişirken biz kalmak" düsturuyla formülleştirmiş. Bu sosyal formülü bozmak ya da bir elementini devre dışı bırakmak, sosyal dengeleri, birlik ve dirlik ruhunu, dayanışma fikrini temelden alt üst eder. Yaşamakta olduğumuz "sosyal çalkantı", siyasî depremler ve kültür kırılmaları, ahlâkî çözülmeler...hep bu formülün eksik kalmasından ileri gelmektedir. Toplum yapısı canlı bir organizmadır. Yapay müdahalelerden rahatsız olur, ürker ve içine kapanır. Hassasiyetlerini, buna bağlı olarak zamanla erdemlerini yitirmeye, kendisi olmaktan çıkmaya başlar. Öyle bir çizgiye varır ki, artık onu dizginlemek toplum mühendislerinin bile inisiyatifinden çıkar. Bozulma ve çözülmenin, değişime uğramanın, başkalaşmanın önü alınamaz raddeye varır. O zaman, yazarın dediği gibi oturup, kendi değerlerine ağıt yakmak kalır geriye: "Ağla, sevgili yurdum!" diye.



Birliğin, dayanışma ruhunun merkezi/ana kucağı aile ocağıdır. Bunun içindir ki, yaban güçler, bir ülkeyi kaosa düşürüp, bozguna uğratmayı aklına koydu mu, önce aileyi bozmakla/onu yozlaştırmakla işe başlar. Bölünen, fertleri birbirinden koparılan ve sonra da çıkar eksenli didişme ve çekişmelerle, birbirine düşman edilen kişiler, ideallerini, emel ve arzularını birlikte gerçekleştirme gücünü kaybederek, aşırı ferdîyetçi bir zihniyet içinde söner giderler. Hayat büyük bir mücadele alanıdır, tekil gayretlerle uzun mesafe kat etmek mümkün değil. Yol uzun, bedenler zayıftır. Oysa dirlik için birlik olmak gerekir. Birliğini yitirenler, dirliğini de yitirir. Düşmanları karşısında zelil olur. Bunun içindir ki, merhum Mehmet Akif, "Yürekler toplu vurdukça, top vursa sindiremez!" demiştir. Unutulmamalı ki, ne kadar cesur ve güçlü olursa olsun, hiçbir lider, ordusuz zafer kazanamaz.



İbn Haldun'da Birlik Anlayışı

İbn Haldun birlikte hareket etme yani günümüzün ifadesiyle ortaklık kültürü üzerine şu tesbitleri yapar:

İnsan tabiatı icabı tedirgin, kuşkulu ve işkilli bir yapıya sahiptir. Öteki insana hep ihtiyatla yaklaşır. Yüreğinde tereddütler, beyninde şüpheler, acabalar vardır. İnsandaki bu negatif bakışı, İslâm'ın mutedil tavrı yumuşatır ancak. Batılı, ötekine hep bu kuşkuyla, bu gözlükle bakar. Onlara göre insan kendisinden pek emin olunamayacak kişidir. Kavgacı, mücadeleci, ben merkezli bir yaratıktır. Bunun için Machiavelli, insan hakkındaki olumsuz, şüpheci görüşlerini o kadar ile vardırır, "korkulmanın, sevilmekten daha emin, daha tesirli, daha güvenli bir yol olduğunu" savunur. Yani insanın, sevilen, takdir edilen ve bu yüzden kendisinden hoşnut olunan kişi olmak yerine, başkalarının kendisinden korkmasını gerekli kılacak kadar güçlü olması daha 'emin bir yoldur.' Sevgi merkezli değil, güç-kuvvet merkezli bir yaklaşım. İlk anda insan statüsüyle çelişir gibi görünse de, bu tezin haklı olduğu hallerin varlığı da bir vakadır. "Saklamaya, gizlemeye, insana mücerret erdemler, üstünlükler izafe etmeye gerek yok" der, Machiavelli; ona göre "insanlar genellikle nankör, değişken (kararsız), içten pazarlıklı (iki yüzlü), ürkek ve doymak bilmez yaratıklardır!"

Buna karşılık yine Batılı bir başka sosyolog, Durkheim ise, toplumların sağlam bir yapı ile ayakta durabilmeleri için, dayanışmanın önemini ve vazgeçilmezliğini savunur.

Ünlü Türk-İslâm düşünürü İbn Haldun ise, insanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın önemi üzerinde durur. Ünlü eseri "Mukaddime"de bu tezi uzun uzun izah eder. Toplum planında işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma (şimdilerde ortaklık kültürü, bir arda bulunma, güç ve gönül birliği yapma-sinerji oluşturma dedikleri cemiyet ruhu) çok önemli bir yer tutar. Ona göre insanların iktisadî faaliyette bulunmasının, birbirleri için üretimde bulunmasının ana hikmeti de bu işbirliği, dayanışma ve yardımlaşmadır. Çünkü, insanın hayırlısı, insana faydalı olandır. Bunun için Haldun'un iktisadî ilişkileri, insanlar ya da insanlık için bir amaç değil, araç, vasıta olarak gördüğü ortaya çıkıyor.

Asabiyyet ve Dayanışma Ruhu

Erol Kozak'ın da dikkat çektiği gibi, İbn Haldun düşünce sisteminde önemli bir yer tutan ve kendisine ait olan "asabiyyet" kavramı bir soyun, kabilenin veya bir inancın yüceliğine duyulan toplumun tüm fertlerine gönülden benimsenmesini ve bu değerlere bir saldırı söz konusu olduğunda tereddütsüz ve hep birden, şiddetle karşı konulmasını ifade et-



mektedir. Bu da Haldun'un 'işbirliği ve dayanışmaya' ne kadar büyük bir ehemmiyet verdiğini gösteriyor. Ne var ki, bu çerçevede İbn Haldun'un ticarete bakışı menfidir. Ona göre, ticaret ve kazanma hırsı, insanları bencilleştirerek, toplumdaki işbirliği ve dayanışma ruhunu köreltmektedir. Dahası, "Rekabetin, normal ve makul sınırları aşarak, çekişme ve mücadeleye dönüşmesine; insanların tabiatlarında, dolayısıyla da toplumdaki işbirliği ve dayanışma ruhu üzerinde olumsuz etkiler yapacağı endişesiyle karşı çıktığı anlaşılmaktadır." (İ. Erol Kozak) Çıkar çatışmalarını abartıp büyütmek yerine, toplumdaki dayanışmayı ön plana çıkarma eğiliminde olan İbn Haldun; çalışıp üretmeden büyük kazançlar elde edenlerin 'sömürüsünü' bir noktaya kadar makul karşılasa da; bu sömürü alışılan/tahammül edilen, makul sınırları aşıp, iç huzuru ve dayanışma ruhunu bozması hâlini, 'zulüm' diye tanımlamakta ve hatta "iktisadi ve sosyal gelişmenin, refah ve mutluluğun en büyük düşmanı olarak" değerlendirerek, bu duruma şiddetle karşı çıkmaktadır. (age)

Schumacher'in Bakışı

Çağdaş iktisatçılardan Schumacher, çağımızda içine düşülen bunalımların, hikmete, fazilete dayalı değerlerin terk edilerek, insanların sınırsız bir rekabete, hırs, tamah, kıskançlık ve çekişmeye itilmelerinden kaynaklandığını söyler. Ona göre, çağdaş sistemler insan tabiatındaki hırs ve haset duygularını tahrik ederek ilerlemede, sonunda insan basireti, esenliği, huzur ve saadeti yok edilmektedir. Bu münasebetle, açgözlülük ve kıskançlığın önlenmesi kaçınılmazdır. Ortaklık kültürü ancak bu sayede mümkün olabilir. İbn Haldun'un, meta-ekonomik (ekonomi ötesi) değerleri bir kenara iterek, ekonomiyi aşırı yücelten ve kazanma hırsıyla yanıp tutuşan insan modeli için söylediklerine benzer tesbitler yapar Schumacher. Şöyle der, "Ruhu mahveden, anlamsız, mekanik, tekdüze, ahmaklaştırıcı bir iş hayatı insan doğasına bir tür hakaret sayılır. İster istemez ya bir kaçış ya da bir saldırganlık psikolojisi yaratacaktır ve çalışanlara ne kadar çıkar, ne kadar eğlence sağlarsa sağlasın, ortaya çıkan yıkım onarılamayacaktır." (Küçük Güzeldir)

İbn Haldun yapıcı ve faydalı rekabete karşı çıkmayıp, onu teşvik bile eder. Hatta bu yapıcı rekabeti, "insan tabiatındaki mücadeleci sosyal planda kontrollü bir şekilde ortaya çıkmasına izin verilmesi ve meşru, toplum için yararlı alana kaydırılması olarak değerlendirmek mümkündür" der.

Erol Kozak'ın, İbn Haldun'dan aktardıklarından öğreniyoruz ki, Haldun'a göre, "Toplum öyle bir yapıda olmalıdır ki, bir yandan içinde yaşayan insanların birbirine karşı işbirliğini , dayanışma duygularını geliştirirken; diğer yandan da, dış düşmanlara karşı onların mücadeleci, saldırgan yönlerini canlı tutsun.." Yazar ise, buradan yola çıkarak şu hükme varıyor: "Onun içindir ki, ölçüsüz bir rekabet ve çekişme esasına dayalı ticareti, insanlardaki mücadeleci yönü dışarıya değil, içeriye, birbirlerine yönelteceği ve kendi aralarındaki işbirliği ve dayanışma ruhunu azaltacağı endişesiyle şiddetle eleştirmektedir. İnsan tabiatında her iki karşıt yönün birarada bulunduğu görüşünde olmakla birlikte, İbn Haldun, genelde insanın kötülükten, saldırganlıktan çok, iyiliğe, işbirliğine yatkın olduğunu ifade eder. İşte, insanın bu özelliği toplu halde yaşamayı kolaylaştırmaktadır. Bir toplumda yaşayan insanların, özellikle de yöneticilerin, tabiatlarındaki bu iyi yönü daha da güçlendirmeleri ve kötü yönü azaltmaları, o toplumu çok daha güçlü hâle getirir."

Çalışmasını, İbn Haldun'un ekonomik ve sosyal görüşleri üzerine inşa eden yazar, Asabiyyet, kavramı hakkında devamla şunları söyler:

"Asabiyye, genel plânda, bir topluluğun üyelerinin, hep birlikte müşterek bir değeri (bir sülalenin veya bir inanç sisteminin üstünlüğünü) benimsemeleri ve bu değer uğruna her türlü fedakârlığa hazır olarak çekinmeden öne atılmaları olduğu halde; ferdî planda, insan olmanın, 'Allah'ın yeryüzündeki halifesi' olmanın onuruyla ve hayatını mânâlandıran üstün bir değere sahip olmanın verdiği güçle hiçleşme, dağılma ve yabancılaşmadan kendisini koruyan, kendisine güven duygusu, başarma azmi yüksek, şahsiyetli ve hür bir insan tipini sergiler. (...)

Kalkınmanın Temeli

İbn Haldun'a göre, halktaki iktisadî faaliyette bulunma gayreti ve azmi, kalkınmanın temelidir. Ne var ki, İbn Haldun, siyasî baskıların, halktaki bu iktisadî arzuyu körelterek, iktisadî gelişmeyi engellediği görüşündedir. Aksine, devletin şefkatli ve iyilik sever olması sayesinde, halkın emel ve ümitleri artar, neşe ile yurdun imarına çalışır ve imarın sebeplerini hazırlamaya girişirler. Bunun sonucu ola-

rak da, yurt bayındırlaşır ve genişlik meydana gelir.

Haldun, nesillerin aile içinde veya eğitim-öğretim müesseselerinde baskı altında yetiştirilmelerinin, ekonomik hayatı olumsuz yönde etkilediğini savunur ve öğretmenlerin çocuklara kötü davranmalarının, gençlerin ruh hallerinde derin yaralar açtığını ileri sürer. Ona göre, "öğretmen talebeye o şekilde davranmalıdır ki, çocuğun şahsiyeti zedelenmesin. Aksi takdirde çocuğun düşünme, kendini geliştirme ve gerçekleştirme kabiliyeti zayıflayıp yok olacaktır."

Hür teşebbüs, adından da anlaşılacağı üzere, aşırı baskı ve despot otoriteden ürker, kırılır ve içine kapanır. O zaman da, hem kendi kaybeder, hem de bağlı olduğu toplum. Bu münasebetle, hür teşebbüsün, daha açık bir ifadeyle 'ürün ve hizmet üreten" kişi ve grupların önü açılmalı. Boşuna "açık ekonomi" denmemiştir buna. Açık toplum gibi, ekonomi de açık ve şeffaf olmalı. Teşvik edici, özendirici olmalı. Bu da işin bir başka yönü. Ünlü ekonomist ve sosyolog Max Weber, girişken insanı, "yüksek başarı arzusu"na sahip insan diye tanımlar. Tercümede, "güdü" kelimesi kullanılmış, fakat doğru değil. Çünkü, güdüler daha ziyade akıl dışı dürtülerdir. İş yapma şevki ise şuurlu bir seçimdir, akıllı bir tercihtir. O yüzden bu duyguya "arzu" veya "istek" demek daha doğru bir tanımdır. Özetle, Max Weber de, İbn Haldun gibi "aşırı otoriter" ve müdahaleci devlet yönetiminin, kişilerdeki müteşebbis ruhu ve iş yapma isteğini körelttiğini savunur.

Karıncalardan Alınacak Ders

İnsandaki iş yapma, iş başarma isteğinin sosyal ve psikolojik sebepleri üzerinde çoğu kişi kafa yormuştur. Bunlardan biri de, McClelland. Ona göre, "Çoğu zaman, zannedildiğinin aksine, teşebbüs ruhunun sadece daha fazla para kazanma amacına dönük olması şart değildir; hatta para kazanmakla ilgili de olmayabilir. Bu ruh, bu kişilik yapısı, 'güzel bir işi gerçekleştirmek, başarılı olmak için duyulan kuvvetli bir şevk ve arzu' şeklinde tanımlanabilir."



Başarmak ve üretmek insanı mutlu eden, varlık gayesine uygun bir yapıya sahip bulunma duygusuyla, hayata daha bir sevinçle, gururla katılmasını sağlar. Bir insan onca büyük işleri, gelirini sadece kendisi harcamak için yapmamakta; bizzat işin başarı sürecindeki psikolojik tatmin için uğraşını şevkle, heyecanla sürdürmektedir. Sıradan bir vatandaşın, bir halk bilgeliği ile söylediği gibi, "Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u koca bir arsaya sahip olmak için fethetmiş değil." Fethin bizatihi, oluş süreci de, kişinin arzu ettiği, hedeflediği bir şeydir. Yani fethetmek, fethedilen yerin zimmete geçirilmesi kadar, hatta ondan da öte ideal bir arzudur. Bu duygu, bu arzu, bu iç yöneliş, fetih ruhu olan, müteşebbis kişi için yeter bir gerekçedir. Koca savaşlar olur ve sonunda küçük bir tepe ele geçirilir. Demek ki, bir şeyin 'ele geçirilmesi', 'başarılması', 'kurtarılması', ekonomik mânâda icat edilip, üretilmesi kendi başına bir 'başarıdır.' Bu duygu, iş başarma eğilimi, arzusu olan kişileri harekete geçirir. Bu bir ruh ve mizaç motivasyonudur. Adam var, başını sokacak bir ev yapamaz; adam da var ki, yüzlerce daire yapıp satışa sunar. Rahmetli Sakıp Sabancı'nın, o hoş Anadolu ağzıyla, her seferinde ekranlara çıkıp, "Daha çok çalışacağız, daha çok çalışacağız, daha çok üreteceğiz, daha çok satacağız, daha çok kazanacağız!" türünden şevkle, iştiyakla söylediği sözlerin ardında bu iş yapma ve iş başarma, bir şeyi fethetme duygusu vardı.

Ali Fuat Başgil, iş ve çalışma konusunda, kişiye ivme kazandıran, onu harekete geçiren sözler söyler. Şöyle der, "Çalışmak için müsait gün ve saat bekleme!..Bil ki, her gün ve her saat çalışmanın en müsait zamanıdır!" Bu aktiviteyi, bu aksiyonu ve bu iş başarma arzusunu, aynı duygulara sahip kişilerle birleştirdiğinizde, yani "ortaklık kültürüne"/inancına sahip olduğunuzda, başarı oranınız daha da artacaktır. Ortaklık kültürü açısından insanoğlunun arılardan ve karıncalardan bile öğreneceği çok şey var.

Her ne kadar, kültürümüzde "ortak at yokuşu çıkmaz!" uyarısı varsa da, birlikten dirlik doğar ve ortaklık kültürü daha ziyade benzer yapıdaki insanlar arasında gerçekleşebilecek bir durumdur. Bunun için olacak, Goethe, "İnsan ancak aynı ya da benzer kişilerin topluluğunda etkili olabilir" demiş.

Netice, tek tek bir yere varamayız, güç ve gönül birliği edersek, arzu edilen hedefe varılır.

(Kaynak, İbn Haldun'a Göre İnsan-Toplum-İktisat/ İ. Erol Kocak, Pınar yayınları, Eylül 1984)

Dr. KEMAL KAHRAMAN

Ticaret, İş Dünyası ve Aile Geleneği

Bir ailenin kendi başına bir iş yapması, ortaklık kurarak şirketleşmesi için, elbette teşvik görmesi, devletin buna uygun ortamı hazırlaması gerekiyor. Fakat bu bir elmanın iki yarısı gibi bir gerçekliktir. Devlet hem yapısından kaynaklanan mecburiyetleri, hem de devraldığı kültür nedeniyle özel teşebbüsü değil, kendisini önemseme eğilimini koruyor.

İslâm tarihi, hele hele Hazret-i Peygamber ve ashabı söz konusu olduğunda ticaret, iş yapmak, kazanç, kâr gibi şeyler en son akla gelen konular oluyor. Bunu bir ölçüde normal karşılamak da gerekiyor. İnsanlara dünya ve ahiret saadetini sunan bir misyonun, ki bunun en kapsamlı adı dindir, kazanç, kâr, fiyat gibi konuları öne çıkarmasını bekleyemeyiz. Esasen bu durum insanın varlığıyla, tabiatıyla doğrudan ilgilidir. Bedensel ihtiyaçlar insanı açıklamaya yetmez. Onun, bütün maddi özelliklerini aşan bir anlamı vardır ki bu, insanın bütün diğer varlıklar karşısındaki konumundan açıkça anlaşılır. Aile, toplum, ahlâk, sosyal hayat, devlet, gelecek, ahiret, sanat, düşünce; bütün bunlar insani olgulardır. İnsanın doğup büyümenin, yiyip içmenin, çoğalmanın dışında “aşkın” bir anlamı olduğu besbellidir.

Bu nedenle bir din öğretisinin inanç, ahlâk, ibadet gibi konularda ölçüler ortaya koymasından ve bunu öne çıkarmasından daha doğal bir şey olamaz. İnsanı insan yapan, elbette onun değerler dünyasıdır. Bununla beraber, “Günlük hayat ve dünya işleri” konusunda ilahi dinin en son ve en olgunlaşmış şekli olan İslâm’ın oldukça belirleyici örnekler, düsturlar getirdiği hepimiz tarafından kabul edilen bir gerçektir.

Örnek Zamanlarda

Konumuza Hazret-i Peygamber ve devrinden başlayalım. Peygamber Efendimiz, kendisine Peygamberlik gelene kadar neyle meşgul oldu dersiniz? Elbette ticaretle. Daha küçük bir çocukken ticaret kervanıyla yaptığı yolculuğu ve Rahip Bahira tarafından fark edilmesini bütün siyer kitapları yazar. En son peygamberin çıkış yeri olarak Mekke ve Hicaz’ın seçilmiş olmasında bile elbette bir anlam vardır. Burada kıyamete kadar geçerli olacak bir mesaj ve örnek ortaya konmaktadır. Münbit ovalar, vadiler, büyük akarsu kenarları seçilmemiştir. Aksine buradan yayılan mesaj nice münbit toprakları etkisi altına almıştır. Mekke bir ticaret şehriydi. Yalnız Peygamberimiz değil, İslam’ın ilk halifesi Hz. Ebubekir de ticaret ehliydi. Ki camilerimizde Allah ve Rasulünün isminden sonra onun adını görüyoruz.



Osmanlı ve Cumhuriyet devrindeki devlet ve toplum yapısının, kültürünün bir sonucu olarak insanımız iş kurmaktan çekiniyor.

Size biraz Hz. Ebubekir’i anlatayım. Okuduğum bir siyer kitabında Peygamberimizin şöyle söylediğini gördüm: “Ben ve Ebubekir, peygamberlik emrinde atbaşı beraber gidiyorduk. Bu emir Allah’dan ilahi takdir üzere bana geldi ve ben onu geçtim, o bana uydu. Eğer o beni geçseydi, elbette ben de ona uyardım.” Bu konuda elbette ezelden bir takdir söz konusudur ama Ebubekir’in faziletlerini vurgulamak için böyle buyurulduğunu tahmin edebiliriz. Öte yandan, Hz. Ebubekir ticaret ehli varlıklı bir kişiydi. Müslüman olduğu zaman nakit 40 bin dirhemi (altın akçe) varmış. Varını yoğunu İslam için harcamış, Medine’ye hicretinde 5-6 bin dirhemi kalmış. Bu bile önemli bir meblağmış. Peygamberimiz, Hz. Ebubekir’in malından kendi malı gibi harcarmış. Tebük gazasında herkes katkıda bulunurken Hz. Ebubekir elindekilerin tamamını vermiş ki bu 4 bin dirhem olarak rivayet ediliyor. Hz. Osman ise çok daha zengin olduğundan, yaptığı yardım 950 deve, 100 at ve 10 bin dirhemi bulmuş. Böylece Hz. Osman’ın, ordunun yarısını techiz ettiği hesaplanıyor.

Hz. Ömer ve Hz. Ali’nin mesleklerini bilmiyorum ama Mekke’nin bir ticaret şehri olduğu düşünülürse onların da bir şekilde ilgili oldukları tahmin edilebilir.

Konumuzla ilgili bir diğer ipucu Medine pazarı olayıdır ki bu konuda özellikle Dr. Cengiz Kallek’in çalışmalarına başvurulmalıdır. Burada Mekke’nin fethinden sonra Medine’ye dönüldüğünde meydana gelen bir kıt-



lık olayından söz edebiliriz. Yiyecek sıkıntısı son haddine varıyor. Bunun üzerine Rasülullah'a müracaat edilerek kıtlık nedeniyle fazla yükselen fiyatlara narh konulması isteniyor. Peygamberimiz şöyle buyuruyor: "Narh tayin etmek ancak Allahü Teala'ya mahsus bir iştir. Sıkıntıya düşüren de genişlik veren de hep O'dur." Medine bir model olduğuna göre, buradan alınacak nice dersler var demektir.

Bir de İmam-ı Azam'ı göz önüne alalım. Biz Türkleri içine alan koca bir mezhebin, ekolün, hukuk okulunun kurucusu; hayatını ticaretle kazanıyordu.

Devraldığımız Miras

Selçuklu ve Osmanlı sürecinde yaşananlar, toprak ve devlet sistemi, ahilik derken, bir şeyler oluyor ve tarihi ipek yolunun üzerinde oturan insanlar giderek ticareti Levantenlere ve azınlıklara kaptırıyor. Müslüman unsurlar devlet işleri ve askerlikte yoğunlaşır, cepheden cepheye koşarken, "Devlet-i Ebed Müddet" Galata Bankerlerine borçlanıyor. Kapitülasyonlar başa bela oluyor, Osmanlı gelirleri yabancılar tarafından kurulan Duyun-u Umumiye idaresinin kontrolüne geçiyor. Osmanlı'nın sonuna gelindiğinde Dersaadet Ticaret Odası gayrimüslimlerin elindedir. İlk defa küçük ve orta ölçekli Müslüman tüccar, Müslüman Tüccar Cemiyeti'ni kurabiliyor.

Milli seferberlik duygularıyla, bir yandan da özel teşebbüs ve ticaret teşvik ediliyor. Zamanın bir gazetesi özel girişimi, "faaliyet-i beşeriyenin en yüksek şekli" olarak tanımlıyor. Gerçekten bu politikalar bir ölçüde sonuç veriyor. Dersaadet Ticaret Gazetesi bunu şöyle ifade ediyor : "Hayat-ı meşrutiyetin temin ettiği hürriyet neticesi olarak unsur-u İslâm'da ticarete büyük bir meyil hasıl olmuştur".

Cumhuriyetin ilk yıllarında bu politikalar devam etti fakat esas büyük girişimci devletti. Devletin ekonomideki payı vazgeçilmez boyutlara ulaştı. Osmanlı bakiyesi olan burjuvazi de devletle birlikte kültürel ve ekonomik varlığını sürdürdü, geliştirdi. Anadolu'da yeni ve milli bir burjuvazi oluşturma gayretleri belli ailelerin palazlanmasını sağladı. Bu ailelerin genellikle devlet bürokrasisinde de bir temsilcileri vardı. Veya devlet bürokrasisinde önemli yerlere gelen aileler ticarete de el attılar ve genellikle devletle iş yaparak yeni devletin zengin sınıfına dahil oldular.

Fakat gerek İkinci Dünya Savaşı şartları, gerekse aynı süreçte yaşanan kültürel ve siyasal politikalar, ticaret ve özel teşebbüsün Anadolu insanına doğru yaygınlaşmasını engelledi. Nüfusun büyük kesimini oluşturan Anadolu şehirlerinde tarım, geleneksel el sanatları ve küçük ölçekli ticaret erbabı (eşraf) mevcuttu. Bunların da ticareti zayıf olduğundan 1950'den sonra yaşanan açılım ve serbest piyasa ortamına ayak uydurmakta büyük güçlük çektiler. Anadolu'nun okumuş insanlarının en büyük hedefi devlet kapısına dayanmak ve bu kurumlarda "itibarlı" bir meslek edinmekti. Özal devrini saymazsak devlet kapısı her zaman iş dünyasındaki ağırlıklı yerini korudu. Özal devrinde devlet memurluğunun yıldızı oldukça sönmüş, işletmeler Anadolu sathında mantar gibi bitmeye başlamış, Anadolu iş adamları pasaport kullanmaya başlamış, beyin göçü ABD'den Türkiye'ye dönmüştü.

Sonra birileri düğmeye bastı ve Anadolu yeniden flulaştı, devlet öne çıktı. Özel teşebbüsün özgüveni azaldı. Sağlam kapı, devlet oldu veya büyük kuruluşlarda ücretle çalışmaya özenildi. Ak Parti döneminde makro dengeler korunmaya, enflasyon düşürülmeye çalışılıyor. Fakat henüz özel teşebbüs için güven ortamı sağlanmış değil. Hantal ve büyük devlet aygıtına vergi dayanmıyor. Vergiler Avrupa, hatta dünya ortalamalarının üzerindeki varlığını koruyor. İşte günümüz Türk insanı böyle bir mirası devralmış bulunuyor.



Aile Geleneği

Burada size koca bir İslâm ve Türk tarihini birkaç satıra sığdırmaya neden çalışıyorum? Günümüz Türk ailesinin vizyonu, beklentileri, dünyaya bakışı nasıl oluşuyor, çocuklarına nasıl bir gelecek öngörüyor ve ekonomik hayatta ne ölçüde etkili olabiliyor ? Bu sorular bizi ister istemez mevcut toplumsal birikime götürüyor. Yukarıda verdiğim iki bölüm bizim toplumsal kültürümüzdeki ikilemi ortaya koyma gayretidir.

Osmanlı ve Cumhuriyet devrindeki devlet ve toplum yapısının, kültürünün bir sonucu olarak insanımız iş kurmaktan çekiniyor, yatırım enstrümanları olarak gayrimenkul, altın, araba, döviz satın alıyor veya belli bir büyüklüğe ulaşmış olan borsadaki şirketlerin senetlerini alıyor.

Bir ailenin kendi başına bir iş yapması, ortaklık kurarak şirketleşmesi için, elbette teşvik görmesi, devletin buna uygun ortamı hazırlaması gerekiyor. Fakat bu bir elmanın iki yarısı gibi bir gerçekliktir.

Devlet hem yapısından kaynaklanan mecburiyetleri, hem de devraldığı kültür nedeniyle özel teşebbüsü değil kendisini önemseme eğilimini koruyor. Millet de hem iş ve teşebbüsün önündeki pratik engellerden girişime olumlu bakamıyor, hem de devraldığı ekonomik kültür gereği devlete meylediyor. Maaşlarından tasarruf yaparak ev, araba, eğitim alacaktır. Bunun için de işçi veya memur maaşlarına yapılacak zammı dört gözle bekleyecektir.

Devlet, gittikçe büyüyen nüfusa istihdam sağlamak için büyümek ve mevcut kurumları elinde tutmak ile, piyasa ekonomisinin gereği olan özelleştirme ve küçülmenin baskısı arasında sıkışmış durumda. Fakat her durumda, ister iç dinamiklerle, ister dış baskılarla, sağlıklı ekonominin gereklerine uyum sağlamak zorunda kalacak, büyük ve hantal devlet yapısından kurtulması gerekecek. Bu da gittikçe büyüyen genç ve dinamik bir nüfusun kendine devletten bağımsız bir hayat kurması anlamına gelecektir.

Devlet olsa olsa koordinatör ve teşvikçi rolü üstlenecektir. Bu, Huxley'in sözünü ettiği "yeni cesur dünya"dan başkası değil. Aile kültürümüzü buna göre yönlendirmemiz ve geleneksel miras tasavvurlarımızdan kurtulmamız gerekecek. Nazif Gürdoğan hoca, bu konularda çok şeyler yazdı, yazıyor.

Ekonomik gelişmelere daha önce ve yerinde adapte olan aileler, kendiliğinden bir adım öne geçiyor. Onlar hem kendi ayakları üzerinde durmayı öğreniyor, hem de nerede bir hizmet, yardım, kuruluş organizasyonu varsa onlar akla geliyor. 'Veren el alan elden üstündür' düsturu kendini gösteriyor.

Girişim, iş kurma gibi konular elbette bir ortam işidir. Maddi ve manevi teşvik ortamı. Ortaklar, aile fertleri birbirlerine hem maddi, hem de manevi destek verir. Manevi destek, iş kurma ve geliştirmedeki motivasyon anlamına geliyor. İş adamları tarafından kurulan örgütlerin birinci fonksiyonu işte bu motivasyon oluyor: Girişimciyi sokaktaki insanın psikolojisinden kurtarmak! Ona 'ben yaparım, parayı bulurum ve bu işe yatırırım' dedirtmek. Böyle diyenleri bir araya getirmek, ortam sağlamak.

İş kurmak hayat kurmak gibi bir şey. Devlet, egemenliğinin simgesi olarak para bastırır. İş adamı da kendi egemenliğinin simgesi olarak kendi parasını kazanır. Ücretli egemen değildir. Devletin veya bir iş adamının egemenliğine dayanmıştır.

Şirkette egemen olan patrondur. Devletten almaz, aksine devlete verir. Bu durum, yani 'vergi veren' olmak, ABD ve Avrupa'da neredeyse kutsal bir şey. Bizde ise 'henüz' tersi. Vergi alan taraf, kutsal sayılıyor. Bu durumda girişimi, ortaklığı teşvik etmek, aile ortamında bunu bir gelenek haline getirmek elbette zor bir iş.

Ama tercih bizim. Biz ailesinden, devletten, toplumdan bir şeyler bekleyen değil, her üçüne katkı sağlayan olmayı tercih etmeliyiz. Yukarıdaki bölümlerde gördüğümüz gibi bu, inancımızın, toplumsal kültürümüzün ve yaşadığımız dünyanın bir gereğidir. Öyle görünüyor ki, değerler dünyamızdan uzaklaştıkça yaşadığımız dünyadan da uzaklaşmışız.

Bazı İpuçları:

Buraya kadar genel bir çerçeve çizmeye çalıştık. Bu bölümde ise iş kurmada ailenin rolü üzerine bazı pratik ipuçları vermek istiyorum. İyi uygulandığı taktirde geleneksel aile

yapımız bize bu konuda büyük katkı sağlayacaktır. Ticaret söz konusu olduğunda güven konusunun öne çıkarıldığını ve 'babana bile güvenme' gibi tuhaf sözlerin hatırlandığını görüyoruz. Bunun bizdeki büyümeyi ve ortaklıkları engelleyici mantığın bir uzantısı olduğunu düşünüyorum. Sağlam ve yazılı bir sistemde ortaklığın, hele aile içi girişimin sadece faydası olabilir. Hatta dayanışma ruhunu destekleyen sosyal bir fonksiyonu vardır

Şimdi ara başlıklar halinde aileniz ve işiniz konusunda bazı ip uçlarını ortaya koyalım:

Ailenin Rolü

Aileniz, kendi işinizi başlatmanızda hayati bir rol oynayabilir. Hiçbir resmi organizasyonun size yardımcı olmadığı bir zamanda onlara dayanarak ayakta kalabilirsiniz. Fakat aile üyelerini yönetmenin daha zor olabileceğini unutmayın. İşte size bu konuda yardımcı olabilecek bazı ipuçları;

Borç Kaynağı Olarak

Aile üyelerinin, diğer aile üyeleri tarafından başlatılan işlere borç para sağlaması sık rastlanan bir durumdur. Bununla beraber işler kötüye gittiğinde girişimci veya borç veren aile üyesi, kendini bir anlaşmazlık içinde bulabilir. En iyisi borcun şartları ve kurallarını ortaya koyan bir anlaşma imzalamaktır. Anlaşma imzalamayı önerdiğinizde aile üyesi bundan alınabilir. Fakat anlaşma uzun vadede her iki tarafı gerginlik ve kötü duygulardan koruyacaktır.

İş Danışmanı Olarak

Kendi işinize sahip olduğunuzda iş dünyasında tecrübesi olan bir aile üyesinin size büyük yardımı olabilir. Size bedava tavsiyede bulunabilir veya onun tecrübesi size çok şey öğretebilir. Ne var ki onların tavsiyesine uymazsanız alınabilirler. O halde yardım için aile üyelerinin görüşlerine başvurduğunuzda iş hakkındaki son kararı kendinizin vereceğini açıklıkla ortaya koyun.

Eleman Olarak

Güvenilir, esnek bir elemana ihtiyaç duyuyorsanız ve dışarıdan birisini istihdam etmeye gücünüz yetmiyorsa, eleman olarak bir aile üyesini seçmeniz size büyük bir avantaj sağlayabilir. İşler iyi giderken aile bireyleri işinizde büyük destek olabilir. Fakat işler istediğiniz gibi gitmiyorsa o zaman aile ve iş ilişkilerini uyuşturmak güçleşebilir. Bu durumdan kaçınmak için onlardan ve sizden neler beklendiğini gösteren sözleşme ortaya koyun.



Sabancı ailesi, Türkiye'de ticari anlamda aile geleneğini yaşatanların başında geliyor.



Müşteri Olarak

Aile üyeleri ürün veya servisinizi satın alırken ve size ilk sermayeyi borç verirken büyük bir destek sağlayabilir. Fakat özel bir muamele göstermenizi istediklerinde problemle karşılaşabilirsiniz. Daha düşük fiyat veya daha fazla hizmet gibi. Böyle bir durumla karşılaştığınızda bu özel tarifenin işinizi riske soktuğunu, dolayısıyla ne sizin, ne de ailenizin yararına olmadığını açıklama kararlılığını gösterebilmelisiniz.

Hizmet şartlarınızın veya ürün fiyatlarınızın bir listesini çıkarmanız ve bunu aile üyelerine göstermeniz bu konuda size yardımcı olabilir. İşteki problemleriniz ve beklentilerinizle ilgili birisiyle konuşmak istediğinizde ailenize başvurabilirsiniz. Genellikle size yardımcı olacak ve teşvik edeceklerdir. Uygulamasanız da onların tavsiyelerini dikkatlice dinleyin.

Uzmanlar Diyor Ki:

Zaman zaman insanlar iş konusunda kişisel davranmamak gerektiğini söylerler. 'Dostluk, akrabalık başka, iş başka' derler. Bu kısa vadeli bir görüştür. Siz siz olun, işinizde prensipli olacağım diye akrabalarınızı ihmal etmeyin.

Onlarla olan ilişkilerinize önem verin. Bir işi başlattığınızda şöyle veya böyle, maddi veya manevi olarak aileniz ve akrabalarınızdan gelecek desteğe ihtiyaç duyarsınız. Kalabalık akraba grupları birçok durumda iş dünyası için bir destek kaynağıdır.

ŞÜKRULLAH DOLU
sukru@ekocerceve.com

Radikal Karar Verdi Çin'le Mücadeleyi Kazandı

Çin'den gelen ucuz iplikler yüzünden kriz döneminde sıkıntıya giren ve 420 olan işçi sayısını, kademeli olarak 50'ye düşüren, Dampa İplik, 2000'de radikal bir karar vererek 40 yıldır üretmekte olduğu sanayi dikiş ipliği üretimini durdurdu ve fantezi ipliğe yöneldi. İran'la ortak yatırım yaparak üretim maliyetlerini de düşüren firma, Türkiye'de kendi kategorisinin lideri, dünyada ise ilk üç arasına girmeyi başardı.

Özellikle son 2-3 yıldır bütün medyada, yaklaşmakta olan Çin faktörünün başta tekstil ve konfeksiyon sektörü olmak üzere piyasaları nasıl etkileyeceği ve alınması gereken tedbirler hararetle tartışılıyor. Yaygın kanaate göre Çin, ucuz fiyatlarıyla piyasaları istila edecek. Çin'le rekabet edebilmek için ise, genel ürünlerde Çin'le fiyat rekabetine girmek yerine özel ürünlere odaklanarak ürün farklılaşmasını sağlamak gerekecek. Esasında genel olmasa da bazı özel örnekler, yaygın kanaati doğrular nitelikte. Bu bakımdan Dampa İplik'in yaşadığı deneyim ve değişim, uygulanabilir önemli mesajlar içeriyor.

Fiyat Yerine 'Kalite' Rekabetine Girdi

1960'da Malatya'dan İstanbul'a taşınan ve 10 yıllık Yeşildirek tecrübesinin ardından 1965'te babamız tarafından kurulan şirketimiz, önce ipliğin ticaretini yapmış, daha sonra da büküm ve boyama ünitelerini devreye alarak sanayiciliğe geçiş yapmış. İkinci kuşak Mustafa, Mehmet ve Ahmet Damar tarafından yönetimi üstlenilen Dampa İplik, 1998 ve 2000 yıllarında Çin'den gelen ucuz iplikler yüzünden kriz döneminde 420 çalışanıyla konfeksiyon sanayi dikiş ipliği üretimi yapan şirket, krizle birlikte bir anda çalışan sayısını 50'ye indirmiş ve ürünlerini yeniden konumlamış. İşte bu noktada radikal bir karar vererek, sanayi dikiş ipliği üretimini bırakıp fantezi iplik üretimine yönelmiş. Makine parkurunda yapılan bazı değişikliklerle üretilen fantezi iplikler sayesinde Çin'le fiyat yerine farklı ürünle mücadeleye başlamış. Ancak gerektiğinde fiyatla da rekabet edebilmek için İran'lı Laico Group'a bağlı Hoy Tekstil'le yüzde 50-50 ortaklıkla, 3 yılda tamamlanacak toplam 46 milyon dolarlık bir yatırıma girişti. Çünkü İran'da üretim maliyetleri çok düşük ve yatırımlara ciddi devlet teşvikleri veriliyor.



Mustafa DAMAR
DAMPA İplik Genel Müdürü

Kendileri gibi radikal karar verip yeni açılım yapamayan birçok şirketin zor günler yaşadığını belirten Dampa İplik Genel Müdürü Mustafa Damar, "Senelerin firmaları olan o işletmelerin kapısına kilit vurmasıyla bence Türkiye'nin geçmişi ve birikimleri zarar gördü" diyor. Aynı akıbete daha fazla firmanın uğramaması için Dampa İplik'in yeniden doğuşunu Genel Müdür Mustafa Damar'a sorduk.

Sizi tanıyabilir miyiz?

1965 doğumluyum. İlköğretimi Mahmutpaşa İlkokulu'nda, liseyi de Ticaret Lisesi'nde tamamladım.İş hayatıma ait önemli gördüğüm deneyim ve pratik öğrenimimi Yeşildirek,Tahtakale piyasasından edindim.Firmamız bir aile şirketi ve yönetim fonksiyonları üç kardeş arasında paylaşılmıştır.Kardeşim Ahmet bey üretimden, Mehmet bey de ihracat ve organizasyondan sorumlu. Ya-

ni her birimiz takım oyununda bir bütünün tamamlayıcısıyız. Bizler,çok küçük yaşlardan itibaren okul dışı zamanlarda sürekli babamızın yanında deneyim kazandık.



Tam zamanlı olarak işe ne zaman dahil oldunuz ve neler yaptınız?

İkinci kuşak olarak 1985'de firmayı devraldık. Bizden önce üretim şehir merkezindeydi, biz Sanayi bölgesine taşıdık. Önceden olduğu gibi iplik bize yarı mamul olarak geliyor, biz ona büküm ve özel efektler vererek boyuyoruz. Diğer bir ifadeyle biz fantezi iplik yapıyoruz ve kendimizi iplik tasarımcısı olarak görüyoruz. Ürünlerimiz döşemelik, perde ve bayan dış giyiminde kullanılıyor.

Yüksek katma değerli iplikler ürettiğimiz için, müşterilerimizin ürünlerinin değerini de yükseltiyoruz. Bu nedenle bizi gören müşterilerimiz hemen, 'Yeni ne var?' diye soruyorlar.

Üretim bu yönüyle bir sanat. Bu sanatı iyi uygulayabilmek için vizyon ve misyon sahibi olmanın dışında Türkiye şartlarını, makine, malzeme ve bunların merkezin de ki insanı iyi tanımak gerekiyor. Öte yandan ülkemizde tekstil, manipülasyonu çok olan bir sektör. Eğer olaya işin sahibi ve yöneticisi olarak hakim olmaz ve detaylarlarıyla yönetemezseniz ipin ucunu kaçırırsınız. Hatta rahmetli Vehbi Koç un da, bir zamanlar Koç Grubu bünyesindeki Bozkurt Mensucat gibi modern ve ileri teknolojiye sahip bir firmayı sektördeki bu manipülasyon yüzünden kurumsal olarak profesyonel yöneticilerle uzun yıllar zarar etmekten kurtaramadığı için elden çıkardığını açıklamıştır. 1965'ten beri bu işin içinde olmamız bizim için büyük bir avantaj. Hepimizin tezgahtan yetişmesi ve uzun yıllar işin içinde olmamızdan dolayı ipliğin yapısını ve kumaşa dönüştüğü zaman aldığı şekli çok iyi biliyoruz.



DAMPA İplik'in İranlı HOY Tekstil'le Ortaklık Anlaşması İmzalanırken

Tasarım ve uygulama ekibimizde yeni nesil tekstil mühendisleri var. Bizim pratikten gelen yönlendirmelerimizle onlar uygulamaları gerçekleştiriyorlar. Burada bizim yönlendirmemiz hayati önemde, çünkü biz sadece ipliği değil, onun gideceği pazarın yönelimini ve müşterinin beklentilerini de biliyoruz.

Üretiminiz hakkında bilgi alabilir miyiz?

Yaklaşık 250 kişinin çalıştığı tesislerimiz, yıllık 4 bin ton üretim kapasitesine sahip. Bu kapasitenin yüzde 90'ını kullanabiliyoruz. Üretimimizin %40 direkt,%60 dolaylı olarak ihracata satılıyor. % 60 ihracata yönelik üretim yapan ev tekstili üreticisi sanayici müşterilerimiz vasıtasıyla yurt dışına çıkıyor.Üretimimiz olan yüksek nitelikli fantezi ipliğimizin fiyatı iç piyasaya pahalı geliyor.

Ev tekstilinde kullanılan fantezi iplik konusunda şu anda Türkiye'de alternatifimiz yok. Dünyada ise birinci rakibimiz Japonlar, ikincisi de İtalyanlar. Bizim tek sıkıntımız, Türkiye'de kalitemizi algılayabilecek yetkinlikte müşterinin az oluşu, yurtdışında ise Türk olmamız. Çünkü bizim ürün grubumuzda İtalyanlar daha önceden kendilerine bir piyasa edindikleri için onlar ne yapsa kabul görüyor. Biz daha güzelini yapsak da onu iyice an-



İran yatırımı ve ortaklığı hakkında bilgi verir misiniz?

Biz 1999'a kadar konfeksiyonda kullanılan sanayi dikiş ipliği üretimi yapıyorduk. 2000 yılına geldiğimizde Çin'den ithal edilen iplikler yüzünden pazarımızı kaybetme noktasına gelmiştik. Çünkü Çin'den daha ucuz fiyata geliyordu. Bunun üzerine sanayiciliğe ve rekabete bakış açımızla birlikte üretim hattımızda bazı değişiklikler yaparak Avrupa'da ve Türkiye'de ihtiyaç duyulan fantezi iplik üretimine yöneldik, müşterilerimiz tarafından da büyük kabul gördük.Nitelikli ürüne olan yüksek talep nedeniyle halen Türkiye'ye İtalya'dan, İspanya'dan 3 katı fiyatına fantezi iplik ithal edilmektedir.

Fantezi iplik, bir kumaşın yapımında en fazla yüzde 20 oranında kullanılabiliyor. Ancak kullanıldığı kumaşa katmadeğer katarak değerini artırıyor. Fantezi iplik bir kumaşın yapımında yüzde 20'den fazla kullanılamaz, çünkü kumaşı çok pahalı hale getirir ki, o zaman da satılmaz.

Bizim ürettiğimiz ipliklerin hammaddesi daha pahalı ve özel bir emekle düz ipliklere göre daha zor üretildiği için doğal olarak fiyatı daha yüksek oluyor. Senede iki sezon yeni kreasyon ürün grubu ürettiğimiz bu iplikleri latmadan kendimizi kabullendiremiyoruz. Fakat ürünlerimizi kullananlar da bizden vazgeçemiyor.

İran'da yatırım ve ortaklık gerekçeniz neydi?

Türkiye'de yatırım şartları ağırlaştığı için İran'ı tercih ettik. Bundan önce Bulgaristan ve Romanya gibi bazı balkan ülkeleri yanında Çin'i de yatırım açısından incelemiştik.

Sonuç itibariyle komşu İran'ın bakir ve Müslüman bir ülke olması, bununla birlikte Türklere Dünyayı bilen,deneyimli bir ağabey gözüyle bakmaları bizi cezbetti. Yaptığımız gözlemlere göre Türkler İranlıları tanımıyor, ancak İranlılar Türkleri iyi tanıyor.

Biz, Sabancı, Koç ve Zorlu gibi büyük gruplarla İran'ı ilk keşfedenlerdeniz. Çünkü İran, Türkiye kadar nüfusu bulunan ve hiç borcu olmayan büyük bir petrol ülkesi. Bizde İtalyan mallarına yapıldığı gibi İranlılar da Türk mallarını mağazada özel raflarda müşteriye sunuyor. Şu haliyle bizim için 20 yıl daha bakir pazar niteliğini sürdürecek gibi gözüküyor. Meyve suyu sektörü dışında her türlü yatırıma ihtiyaç duyan bir ülke. Bizim konumuz olan tekstilde daha işin başındalar.

Ancak birçok fırsatın olduğu yerde risklerde olabiliyor. Henüz yeni yeni dışa açıldığı için her şeyin yerli yerine oturduğunu söyleyemeyiz. Sanayi ve üretim geçmişi ve geleneği olmadığı için yetişmiş insan kaynağı ve bilgi birikimi yok.

Öte yandan devletin her şeyi sübvanse etmesinden dolayı insanlar her şeyi rahat elde etmeye alışmışlar ve rekabet kültüründen yoksunlar. Bundan olsa gerek verimlilik katsayıları çok düşük, çok yavaşlar.



kullanan kumaş üreticileri, kumaşlarının niteliğini yükselterek müşterilerinin beğenisini kazanıyorlar ve sonuçta rekabetsiz satış imkânını yakalıyorlar.

Dikiş ipliği üretimi amacıyla elimizde atıl duran makinelerimizi İran'a götürerek eski üretimimizi daha avantajlı şartlarla orada yeniden canlandırmak istiyoruz. Çünkü elektriğin kilovatı Türkiye'de 10 cent iken İran'da 1 cent, işçilik Türkiye'de brüt 500-600 doları bulurken İran'da 100 dolar, gaz Türkiye'de 35 cent, hatta daha da artıyor, İran'da 3 cent. Yani her şey onda bir fiyatına. Biz daha önceden ipliği yarı mamul olarak dışarıdan alıp, büküm ve boyamasını yapıyorduk. İran'da yaptığımız yatırımda ise ipliği hammadde halinde (elyaf) alıp elyaftan iplik çekeceğiz. Yani çok daha kapsamlı ve büyük bir yatırım. Yüzde 15-20'sini Türkiye'den götürdüğümüz makinelerle kurduğumuz tesisin geri kalan kısmını Dünyada bu konudaki en son teknolojiyle donatıyoruz. Bittiğinde kalite bakımından dünyadaki emsalleriyle boy ölçüşebilecek, ancak tesislerin büyüklüğü bakımından kendi grubunda dünyadaki ilk 10'a girecek.

Fizibiliteye göre 3 yılda 46 milyon dolarlık yatırım yapacağız. 2005 sonuna kadar ise 15 milyon dolarlık kısmı gerçekleştirilecek ve 2005 sonunda ilk üretim başlayacak. Üretim konusu ise, İran'da hiç üretimi olmayan ve konfeksiyon sanayiinde kullanılan dikiş ipliği. İran şu anda bunu tamamen ithal ediyor. Yatırımda yüzde 10 İran, yüzde 30 Türk, yüzde 60 da Alman ve İtalyan teknolojisi makineler kullanacağız. 25 bin metrekarelik kapalı alanda kurulacak tesiste toplam bin 500 kişi çalışacak. Hedef pazarımız, yüzde 25 iç Pazar, yüzde 75 ise Avrupa pazarı.

Maliyet açısından böyle bir yatırımı Türkiye'de yapma imkânı yoktu. Öte yandan bütün bu maliyet düşüklükleri yanında İran devletinin teşvikleri var. Sıfır faizli kredilerde 5-10 yıl vade imkânı tanınıyor. Bununla birlikte arsa bedava ve vergi muafiyetleri var. İran hükümeti, teşvik vereceği yatırımcılardan kendilerine yabancı ortak bulmalarını şart koşuyor. Bu konuda özellikle Türklerle ortaklık yapılmasına öncelik tanıyorlar.

Herkesin yapamadığı fantezi iplik gibi özel bir alana geçişiniz ve yatırım maliyetleri düşük İran'a ortak yatırım gerçekleştirmeniz sayesinde krizi avantaja dönüştürdüğünüz anlaşılıyor. Deneyim lerinizden hareketle rekabet avantajı elde etmek isteyenlere önerileriniz nelerdir?

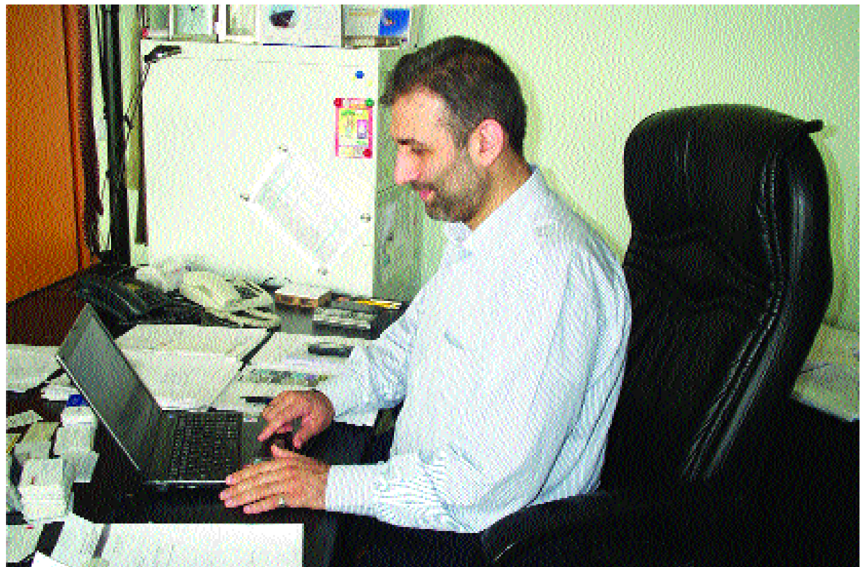
1998 ve 2000 krizlerinde, içe dönük olmanın çok büyük zararını gördük. Firmalar ve insanlar, içe dönük olduğu sürece kendilerini geliştiremezler. Bedel ödemeden de değişimi gerçekleştiremezler. Biz bu konuda önemli bedeller ödedik.

Çünkü kriz etkisini gösterdiğinde üretimi durdurduk, yatırımlarımız gecikti. Eğer kriz döneminde bizim üretimimizin yarısı ihracata dönük olsaydı, firmayı ikiye, üçe katlayacak imkânları yakalayabilirdik. Ama tam tersi oldu. Kriz öncesi 420 olan çalışan sayımız birden 200'e, sonra da 50'ye kadar düştü. Sonra anladık ki, ürün geliştirme ve ihracat şart. O zaman radikal bir karar vererek misyonumuzu ürün geliştirme, farklı ürünler üretme ve ihracata yönelme şeklinde yeniden tanımladık. O dönemde bizim gibi radikal karar veremediği için kapısına kilit vuran çok işletme oldu. Senelerin firmaları olan o işletmelerin kapısına kilit vurmasıyla bence Türkiye'nin geçmişi gitti. Bu nedenle insanların, firmaların ve ülkelerin dışa açık ve sürekli kendilerini yenileyen bir devinim içinde olması gerektiğini düşünüyorum..

Yeni hedefleriniz neler?

Biz başarılı yabancı firmaları kendimize örnek alıyoruz. Yeni dönemde 40-45 yıllık birikim ve deneyimimizle Suriye , Mısır , Kuzey Afrika ülkelerine gitmeyi yabancı ortaklıklar yaparak maliyetlerin daha uygun olduğu ve pazara yakın bölgelerde üretim yapmayı planlıyoruz. Diğer bir ifadeyle markası olan ve sürekli ürün geliştiren bir konuma geçerek imalatı, maliyetlerin daha uygun olduğu ülkelere kaydırma düşüncesindeyiz.

Bununla birlikte şirketimizi borsaya kote etmek suretiyle halka açmak ve yabancı sermaye ile büyümek istiyoruz.İnşallah, önümüzde ki yıllarda bu konudaki eksikliklerimizi gidererek bu düşüncemizi gerçekleştireceğiz.



HÜSEYİN KAHRAMAN
huseyin@ekocerceve.com

Kazancın Değil, Bereketin Peşinde

Darbe mağduru bir ailenin çocuğu olarak 1960'ta Yozgat'tan İstanbul'a gelen Haluk İmamoğlu, geceleri çalışıp gündüzleri okudu. Buna rağmen aldığı bursun zekâtını verdi. Moral FM Genel Müdürü olarak kariyerini sürdüren Haluk İmamoğlu, "Biz bereketin peşindeyiz, kazancın değil" diyor ve gerçek başarıya helâl kazançla ulaşılabileceğini söylüyor.

Liberalizmin, "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" ilkesine göre önemli olan hedefe ulaşmaktır. Salt başarıyı kutsayan bu anlayışa göre hedefe varıncaya kadar kimlerin ayağını kaydırdığınız, kimlerin omzuna bastığınız hiç önemli değil, yeter ki bir yerlere çıkın. Başarı yolunda kaide, kural tanımayan bu anlayış, her ne kadar kültürümüzle bağdaşmasa da yetersiz eğitim ve yanlış yönlendirmeler neticesinde artık kanıksanır oldu. Madalyonun bir yüzünde başarı için her yolu mubah gören bu felsefe alabildiğine pohpohlanarak yayılırken diğer yüzünde de mütevazı, fakat helâlinden bir anlayış için mücadele veriliyor. Biri kural tanımayan, diğeri ise belli hassasiyetlere göre hareket eden bu iki kesimin varlık mücadelesi, esasında haksız rekabete de neden oluyor. Her şeye rağmen hassasiyetlerinden taviz vermeden yoluna devam edenlerden birisi de Haluk İmamoğlu. 1948'de Yozgat'ın Akdağmadeni'nde başlayan hayat serüvenini Moral FM Genel Müdürü olarak sürdüren Haluk İmamoğlu, öğrenciyken aldığı bursun zekatını verecek kadar helâl-haram konusunda özenli. Hatta öyle ki Haluk İmamoğlu, eş-dost tanışıklığını kullanarak prosedüre uygun olsa da kamudan ihale almayı bile gerçek anlamda hak edilmiş kazanç olarak değerlendirmiyor. "Biz bereketin peşindeyiz, kazancın değil" diyen İmamoğlu, gerçek başarıya helâl kazançla ulaşılabileceğini vurguluyor. Ailesini mağdur eden 27 Mayıs darbesi, Haluk İmamoğlu'nun kişiliğinin oluşmasında önemli bir etken olmuş. Darbenin yapıldığında ortaokul öğrencisi olan Haluk İmamoğlu, yapılan haksızlıkları, yanlışları görünce doğal olarak kendisinde onları düzeltme arzusu gelişmiş ve bu durum onun toplumsal konulara duyarlı sosyal bir kişilik kazanmasını sağlamış. Bu nedenledir ki, her ne yaptıysa bütün işlerinin mutlaka sosyal bir boyutu olmuş.



Kurucu yönetim kurulu üyesi olarak Moral FM'de, "Başarı Hattı" isminde program yapan Haluk İmamoğlu, 2002'de Genel Müdürlük görevini de üstlendi. İlerleyen yaşına rağmen dinamizmiyle dikkatleri çeken İmamoğlu, programında dinleyicilerine, 'Ya problemler karşısında başınız eğilip yere kapaklanarak çaresizsiniz, ya da Allah'a güveniyorsanız çare sizsiniz' diye sesleniyor.

Çocukluğunuz ve eğitiminiz hakkında bilgi alabilir miyiz?

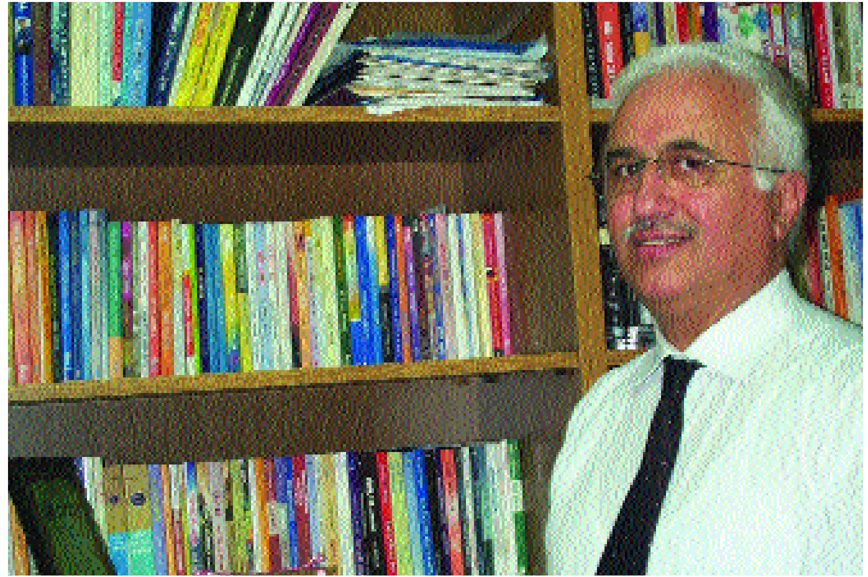
Tüm Türkiye gibi biz de, 27 Mayıs 1960 ihtilalinin mağduru olduk. Çünkü, Demokrat Parti geleneğine sahip bir aileden geliyordum ve darbecilerin Demokrat Partililere yönelik baskı ve yıldırma politikaları, nakliye işleri yapan babamın iş sahasını daraltıp düzenini bozmuştu. Bu duruma bir de babamın çocuklarını okutma isteği eklenince ailem için yeni arayışlar başlamıştı. O zamanlar lise

düzeyinde okullar henüz ilçelerde bulunmadığı için Lise ve üstü eğitim için büyük şehirlere gitmek gerekiyordu. Ailenin üç çocuğundan en büyüğü olarak ben ortaokulu bitirince, 1960'de İstanbul'a taşındık. İlk olarak Aksaray'da bir eve yerleştik ve Eyüp Lisesi'ne kaydımı yaptırdım. Tatillerde çalışarak ev bütçesine katkı yapmama rağmen o yıllarda ev kirasını bile ödemekte güçlük çekiyorduk. Eyüp Lisesi'nde okurken konferanslara, seminerlere ve forumlara katılarak kendimi geliştirmeye çalıştım. Lisedeyken bazı hocalarımın tavsiyesiyle Nur risaleleriyle tanıştım. Bu tanışıklık, İngilizce tabiriyle hayatımdaki en dominant faktör oldu.

1966 yılında Yıldız Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümüne girdim ve üniversite eğitimim boyunca gündüzleri çalışıp geceleri okudum. Üniversiteye ilk girdiğimiz zaman bir taraftan burs almaya çalışır, diğer taraftan da aldığımız bursların zekatını verirdik. Çok aldığımızdan dolayı değil, zekat vermeye alışmak için yapardık bunu. Bizim için çok önemliydi bu uygulama. Gerçi dinimiz zekata konu olacak servetin miktarını ve üzerinden geçmesi gereken zaman dilimini tanımlamıştır. Ama biz sırf alışkanlık edinmek için bunu uyguluyorduk. Yani bugünkü tabiriyle söylüyorum, şayet elli milyon lira burs alıyorsak bunun 1/40'ını vermek lazım diye kural oluşturmuştuk. Böylelikle birçok arkadaş biriktirir, bir burs parası daha çıkarır ve başka bir arkadaşımıza daha burs verirdik. Bu bakımdan biz, meşhur, '68 kuşağı'nın İslâmî hassasiyetlere bağlı versiyonu olarak görürüz kendimizi.

İş hayatına ilk olarak ne zaman ve nasıl başladınız?

Gece çalışıp, gündüz okuduğumuz için kazancımızdan tasarruf yapmaya başlamıştık. Az da olsa bu birikimlerle kendimize ait girişimlerde bulunma ve bir şeyler yapma çabası girdik. 1974-75 yıllarında ailemle birlikte bir ev satın almaya karar verdik, ancak varımızı, yoğumuzu satsak da bir ev alamıyorduk. Bunun üzerine babama, 'Bir ev alana kadar bir ev kendimiz yapalım' dedim. Bu düşüncemizi aile dostumuz Hekimoğlu İsmail'e açtık. O da o sırada Ankara'dan İstanbul'a geliyordu. Allah sıhhat, afiyet versin, Hekimoğlu İsmail'in öncülüğünde 7-8 kişi bir araya gelerek Cerrahpaşa'da problemli olan bir arsayı uzun uğraşlar sonunda alarak apartmanımızı yaptık. Hekimoğlu İsmail hâlâ o yaptığımız evde oturuyor. Bu vesileyle, 'Biz inşaatçılığı yapabiliyormuşuz' dedik. 1978'e kadar olan dönemde inşaata talep çok yüksek olduğu için kendi evimizin yapımından elde ettiği-



Başarının Gerçek Kriterleri

• **Vicdani Helâla Uymak:** Başarının, moralin ve motivasyonun en önemli unsuru, helâl kazanmak, helâl kazanmaya dikkat etmektir. Haram ve helâlde de sadece fıkıh kitaplarında anlatılanlara değil, daha ötesine dikkat etmek lazım. Mesela bir örnek vereyim, bir kamu kurumundan bir tanıdığınız aracılığıyla özel bir iş alıyorsanız zahiren helâldir fakat gerçekte haramdır.

Bu manada gerek gençlere, gerekse müteşebbislere söyleyeceğim; vicdanî helâle-harama uyulması hususudur. Burada sadece fıkıh kitaplarından bahsetmiyorum, çünkü kitaplarda yazılanların dışında bir de vicdani helâl-haram ve vicdani zekat vardır. Vicdani helâl ve harama, vicdani zekatımıza dikkat edelim, Allah'ın bizlere rızık olarak verdiklerinden verelim, bakın o zaman ne kadar muhteşem neticelerle karşı karşıya kalacağız.

• **Zekatı Zamanında Vermek**: Bir de kazancımız her ne olursa olsun onu zekatını hemen vermek lazım. Herkese söylüyorum, zekatı servetin üzerinden bir yıl geçtikten sonra değil, hemen vermeli. İslâm aleminin tamamı Etiler'de oturur duruma gelirse o zaman üzerinden bir yıl sonra vermeli, ama şimdi öyle değiliz. Dolayısıyla kazancımızın zekatını hemen hemen her gün vermek zorundayız.

• **Bereketin Peşinde Olmak:** Biz bereketin peşindeyiz, kazancın değil. Başarının temeli bereketi yakalayabilmektir. Başarı onun arkasından rabbimizin bize ihsan ettiği bir lütuftur. Başarı sadece bir şirket kurmak da değildir, onu da söyleyeyim. Çünkü yıkılışların nedeni de önemli ölçüde helâle, harama dikkat etmemek ve doğruya yalana riayet etmemekten kaynaklanan hatalı vaatler silsilesidir.

Yuvayı Dişi Kuş Yaptı

Krizle gelen sıkıntıları nasıl aştınız?

1976 yılında evlendim ve çok zorluklar çektim. O zorlu günlerde eşimin bana olan desteğini ömrüm boyunca unutmayacağım. Yani bugün şayet başarı adına bir şeyler varsa bunda eşimin çok büyük maddi ve manevi destekleri olmuştur. Şöyle ki, inşaat işlerimizi tasfiye sürecinden sonra çok büyük miktarda borçlandık. Ama her kuruşumuzun da arkasındaydık ve bunları sonuna kadar ödememiz gerektiği inancındaydık. Babamın ve kardeşimin psikolojisi bozulduğu için alacaklıların muhatabı ben kalmıştım. Borçlar da ücretli çalışarak 3-5 yılda ödenecek gibi değildi. Fakat Allah'tan da ümidi kesmeyerek durumu eşimle paylaştım. Eşim benimle evlenirken varlıklı bir aileye gelin olarak gelmişti. Evlendikten 3-4 sene sonra alabora olmuştuk. Bu arada iki de çocuğum olmuştu. O zaman eşimin bana söylediği sözü hiç unutmuyorum, dedi ki; 'Ben genç kızken örgü örer, makinelerde triko gibi şeyler yapardım Ben bunları yaparak, gideri fazla olmayan küçük kasaba gibi bir yerde evi geçindiririm. Fakat İstanbul gibi büyük yerlerde olmaz. Sen git çalış çabala, borcunu öde' dedi ve bir köy veya kasaba gibi küçük bir yerde oturmaya razı oldu. Hem evi geçindirmeyi, hem de borç ödemeyi düşündüğüm o zamanlarda onun bu sözleri beni çok rahatlatmıştı.

Borç ödeme niyetinde olduğum için Cenab-ı Hakk, kazançlarımıza bereket ihsan etti ve yıllar sonra nasıl bitecek dediğimiz borçlar ödenmeye ve yarım kalmış olan işlerimiz süratle tamamlanmaya başladı. 1990 yılına geldiğimiz zaman her şeyi derleyip toparlayıp güzel bir hale getirmiş olduk. Bu noktada bütün ailelerin bilmesi gereken şey, iş hayatının inişli çıkışlı olduğudur. Bu iniş çıkışları erkekler eşleriyle paylaşmalıdır, eşler de erkeklerine destek olmalıdır. Hiç kimse ne bugünkü varlığına güvensin ne de bir başka günkü yokluğunun altında ezilsin. Yeter ki dayanışmayı ve paylaşmayı bilsin.

miz tecrübeyle inşaat yapıp satmaya devam ettik. Babam ve kardeşimle birlikte yüzlerce daire yapmaya, müteahhitliğe başlamıştık. Ben genel koordinasyonu sağlıyordum. 1978 yılına geldiğimiz zaman Türkiye çok ciddi bir ekonomik kriz ortamına girdi, çünkü Bülent Ecevit başbakan olmuştu. Bülent Ecevit başbakan olduysa arkasında kriz vardır zaten. Krizle birlikte bir torba çimentonun resmi fiyatıyla gayri resmi fiyatı arasında % 100 fark oluşmuştu. Demirde öyle. Böyle olunca maliyetler yükseldi ve talepler düştü. Bu nedenledir ki, kurduğumuz inşaat firması 1978'den sonra sıkıntıya girdi ve bu firmayı 1980 yılında tasfiye etmek zorunda kaldık. 1982 yılında herkesin dairelerini vererek o sistemin içinden çıktık.

İnşaat işlerini tasfiye ettikten sonra ne yaptınız?

Değişik iş arayışlarından sonra yurtdışındaki işçi tasarruflarıyla kurulan çok ortaklı bir şirkete yönetici olmam konusunda bir teklif aldım ve kabul ettim.

Şirketin merkezi Isparta'da olduğu için Isparta'ya taşındık ve çelik hasır sektöründe faaliyet gösteren bu firmada on yıla yakın yöneticilik yaptım. İstanbul ve İzmir gibi büyük kentlerde büyük rakipleri olan firmanın müşterileri de büyük şehirlerdeydi. Mesafe uzunluğu ve Anadolu firması olmamızdan dolayı bize pek güvenemeyen alıcı firmalara; 'Size İstanbul'daki firmalardan daha iyi hizmet vereceğiz. Beni her gün İstanbul'da ve her gün Ankara'da bulacaksınız' dedim. Evvela Ankara ve İstanbul'u pilot bölge olarak belirledim ve 1983 yılında 300 gün seyahat ettim. Gece seyahat edip gündüzleri görüşmeler yaptım. Şimdiki gibi telefon imkânları olmamasına rağmen kurduğum iletişim sistemi sayesinde beni arayan herkes, hem Ankara'da, hem de İstanbul'da bulabildi. İşler rayına oturdukça ve telekomünikasyon geliştikçe benim çalışma şeklim de normalleşti. 1984 yılına geldiğimiz zaman Isparta'daki firmamız, İstanbul'daki rakibi ile eşit pazar payına ulaştı ve Allah'a şükür firmamızı o günlerde Türkiye'nin önde gelen sayılı firmaları arasına girdi. Bu sonuca ulaşmada ekibimizin ve özellikle yönetim kurulunun büyük katkısı olmuştur. On yıla yakın çalıştığım bu şirketten 1990 yılında emeklilik sürem dolduğu için ayrıldım. Gurbetçi işçilerin tasarruflarıyla kurulan şirketlerin büyük bir bölümü el değiştirip, kapanırken bizim şirketimiz hâlâ kâr dağıtır konumunu sürdürmektedir. Bu açıdan incelenmeye değer bir örnektir.

Moral FM'deki kariyeriniz ne zaman ve nasıl başladı?

1987 yılında evimi tekrar İstanbul'a taşımıştım. Zaten ilişkilerim sürüyordu. Vakıf anlamında çalıştığım yerler vardı. Bu anlamda İstanbul İlim Kültür Vakfı'nın ve İstanbul Nur Eğitim Vakfı'nın mütevelli heyeti üyesiyim.





1990'da emekli olunca, emeklilik sonrası ne yaparız, ne ederiz diye düşünürken radyoların serbestleşmesi süreci başladı. Arkadaşlarımla birlikte Moral FM'i kurduk. 1990 yılından itibaren Nesil şirketler grubunun bünyesinde çok aktif bir yönetim kurulu üyesi oldum.

2002 yılından sonra ailemize ait sorumlulukların azalması, yani çocuklarımın büyümesi ve gelir ihtiyaçlarımın da azalmasından kaynaklanan bir nedenle ve buraların da eleman ihtiyacı oluşundan dolayı bu defa aktif görev aldım. Zaten 1995'ten beri hazırlayıp sunduğum, 'Başarı Hattı' programı ile bizzat işin içindeydim. Böylelikle kurucusu ve program yapımcısı olduğum radyonun genel müdürlüğünü de üstlenmiş oldum.

Radyonuzun isminin Moral, programınızınkinin ise, 'Başarı Hattı' olmasını nasıl açıklıyorsunuz?

Radyoların kurulduğu dönemlerde komünist blok yıkılmış, Bosna Hersek savaşı bütün şiddetiyle sürüyor, Kafkasya'da, Çeçenistan'da, Keşmir'de ve Filistin'de sıkıntılar yaşanıyordu. Türkiye'de ise Özal vefat etmiş, oluşan boşluktan dolayı herkeste bir karamsarlık vardı. Böyle bir atmosferde yaptığımız isim yarışmasında teklif edilen 500'e yakın alternatif arasından 30 kişilik seçici heyet, 'Moral' isminde karar kıldı. Benim programımın adında ve içeriğinde olduğu gibi olumlu ve pozitif yayıncılık yaptığımız için

canı sıkılan, morali bozulan bizi tercih ediyor. İsmimizin toplumda olumlu yansımalarını gördük. Türkçe'den anlayan herkesi hedefleyen radyomuzu Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarında dinlemek mümkün.

Çare Sizsiniz!

'Başarı Hattı'nın hikayesi...

Hayatımda kötümserliğe yer yok. Toplumumuzda ticari tecrübeler dahil birtakım kuralların ve psikolojik motivasyonun yeteri kadar olmadığını gördüm. Yaptığım gözlemler ve araştırmalar sonucunda insanların Allah'a güvenmeleri halinde esasen muhtaç oldukları enerjinin kendi içlerinde olduğu sonucuna vardım. Özellikle gençler maalesef bunu göremiyorlar, göremeyince de kör noktalara takılıp yuvarlanıyorlar. İşte bu noktadan hareketle ben öyle bir format oluşturmalıyım ki, insanlara iş hayatlarında başarı, ailelerine mutluluk ve sosyal çevrelerine itibar getirsin diye düşündüm. Böylelikle, 'Başarı Hattı' yayını başladı. O günden bugüne haftalık olarak dört yüze yakın program yaptım. Bu konuyla ilgili olarak bu kadar program yapılan başta bir radyo ve yapan başka bir programcı yok.

Programımızda biz dinleyicilerimize şunu diyoruz: 'Ya problemler karşısında başınız eğilip yere kapaklanarak çaresizsiniz, ya da Allah'a güveniyorsanız çare sizsiniz.'

Yeni Nesil Grubu

Mustafa Polat, Mehmet Fırıncı ve Bekir Berk tarafından 1965'li yıllarda temelleri atılan Yeni Nesil Grubu'nun şu anda 7 şirketi bulunuyor. Yayıncılık, matbaacılık, takvim yapımı, kaset üretimi ve organizasyonu ile catering alanlarında faaliyet gösteren grup, kazandığı parayı üniversite öğrencilerine burs vermek gibi toplum yararına alanlarda kullanıyor. Yaklaşık 350 kişiye istihdam sağlayan grup, 500 kişiye de burs veriyor. Moral FM ise, grup şirketi olmayıp Haluk İmamoğlu'nun da aralarında bulunduğu 20'ye yakın hisseli bir girişim. Ama o da hizmet amaçlı bir kuruluş. Yeni Nesil Grubu'nun merkezi İstanbul Yenibosna'da bulunuyor.

SAFFET YILMAZ
syilmaz@ekocerceve.com

Babasının Kurduğu İşletmeyi Özünü Koruyarak Geliştirdi

Aslen imam hatipli olan Yusuf Tavaslı'nın, minberde anlattıklarını irşad maksadıyla basması ve dağıtması sonucunda temelleri atılan Hattat Yusuf Tavaslı Yayınları, oğul Mustafa Tavaslı'nın işe dâhil olmasıyla, yeni bir boyut kazandı. Babasının başlattığı girişimin, 'öz'ünü koruyarak, gelişme yolunu seçen Mustafa Tavaslı ile aile, Avrupa standartlarında entegre bir matbaacılık tesisi sahibi oldu.

Yönetimle ilgili kitaplarda, dergilerde ve konferanslarda sıklıkla, "Değişmeyen tek şey değişimdir. Ayakta kalmak için değişmek gerekir " cümlesini okur ve duyarız. Bu tespit doğrudur, ancak eksiktir. Çünkü sağlam bir elmanın çürümesi de bir değişimdir, fakat negatif yönde bir değişimdir. Bu nedenle değişimin pozitif yönde olması, onun için de, 'öz'ün korunması ve gelişmenin teşvik edilmesi gerekmektedir. Boing, IBM ve Sony gibi uzun ömürlü firmaların geçmişleri incelendiğinde, 'öz'ün korunup gelişmenin teşvik edildiği gerçeğiyle karşılaşırız. Türkiye'de bu gerçek yeterince algılanmadığı için sadece değişmeye odaklanan birçok kurumun, Dimyat'a pirince giderken evdeki bulgurdan da olduğunu gördük, yaşadık. Fiyaskoyla sonuçlanan gösterişli değişim projeleri yanında, mütevazı bir şekilde, 'öz'ü koruyup gelişmeyi teşvik ettikleri için büyüyen kurumlar da var. Bunlardan birisi de Hattat Yusuf Tavaslı Yayınları. Aslen imam hatip olan Yusuf Tavaslı'nın, minberde anlattıklarını irşad amacıyla basması ve dağıtması sonucunda temelleri atılan Hattat Yusuf Tavaslı Yayınları, oğul Mustafa Tavaslı'nın işe dahil olmasıyla yeni bir boyut kazandı.


Mustafa TAVASLI
Tavaslı Matbaacılık ve Tavaslı Yayınları Genel Müdürü

"Çizgimizi Koruduk"

Çekirdekten yetişen Mustafa Tavaslı ile yeni yatırımlara niyetlenen yayınevi, başlangıçta karar vermekte zorlandı. Mustafa Tavaslı bunun gerekçesini şöyle açıklıyor, "Yayınevimiz, Türkiye genelinde bir çizgi yakalamıştı ve bunu değiştirmemiz doğru olmayacaktı, pek çok arkadaşımız, dostumuz, yeni yeni tekliflerle geldiyse de, bu çizginin değişmesi, yarardan çok zarar getirecekti. Biz Tavaslı yayınları olarak bir kitabın kapağını bile değiştirsek o kitap satmıyordu, bunu biz biliyorduk ama başkaları bilmiyordu." Yayınevinin çizgisini değiştirmenin yarar getirmeyeceği noktasından hareketle Mustafa Tavaslı, bu sefer gelişme rotasını matbaacılık alanına çevirmiş. Sonuç olarak EuroMat adıyla entegre bir matbaacılık tesisi kurmayı başarmış. Bu girişimcilik için, 'Tırnaklarıyla kazanma' tabirini kullanan Mustafa Tavaslı ile, ailesinin ve kendisinin ticari deneyimi üzerine konuştuk.

Ailenizin ticaretteki geçmişi hakkında bilgi alabilir miyiz?

Ticari anlamda ilk işletmemiz Tavaslı Yayınları'dır. Babam Hattat Yusuf Tavaslı, çok genç yaşlarda iken sadece adını duyduğu ve büyük bir şehir olduğunu bildiği İstanbul'a, Denizli'den bir trene binerek gelir. Memleketimiz, Tavaslı soyadını taşıdığımız Denizli'nin Tavas ilçesidir. Her gurbetçinin Haydarpaşa Garı ile tanıştığı gibi, babam da elinde tahta valiziyle tanışır ve denize bakan o meşhur merdivenlerden inerek uzun uzun Marmara denizini seyreder. "Bu denizle baş etmek zor" diyerek bir besmele çeker ve Vapura binip Eminönü'ne geçer. Anadolu'dan Avrupa'ya geçiş serüveni böyle başlar. İstanbul, her attığı adımda biraz daha gözünde büyür, yürüye yürüye gitmek istediği adresi bulur. Aradığı adres, Payitahtın en önemli eserlerinden Şehzadebaşı Camii'dir. Şehzade Camii'nin müezzini olan amcazadem Mevlüt Hoca'nın yanına yerleşir.

İstanbul'a olan yabancılığı kısa sürede tanışıklığa dönse de babam, Kur'an öğrenmeye ve hafız olmaya karar verdiğinden, camiyi kendisine geceli gündüzlü mesken tutar. Büyük bir azim ve gayretle kısa sürede hafız olur ve bu arada hattatlığa da merak sarar. Askerlik yaşı gelince vatani vazifesini yapmak üzere yine Anadolu yollarına düşer, askerliğini yaparak tekrar İstanbul'a döner. Süleymaniye semtinde, Vefa yakınlarında tarihi küçük bir camide bu sefer öğrenci değil, din görev-



MÜSİAD bünyesindeki Kağıt- Ambalaj- Basım- Yayın- Reklam- Meslek Komitesi'nin başkanlığını da yürüten Mustafa Tavaslı, komite üyeleriyle birlikte görülüyor.

lisi olarak göreve başlar. Kısa sürede camii cemaati ve çevredeki insanlarla sıcak bir ilişki kurar ve hem hattatlığını, hem de irşad vazifesini yapar.

Bu arada bir başka sanat dalına daha merak sarmıştır. Bu özelliğini pek kimse bilmez. Babam Yusuf Tavaslı, iyi bir ney ustasıdır. Zaman zaman ney üfleyerek hoş sohbet ortamları oluşturur.

Görevi esnasında kendisine gelen sorulardan çok etkilenince insanlara sadece anlatmak yerine, yazarak okumalarını da sağlamak gerekir diye düşünür ve dini eserler hazırlamaya başlar. O yıllarda kitap bastırmak, satmak ve dağıtmak bir hayli zordur. Babam kendi imkanlarıyla kitapları bastırır, hatta parası kadar bastırır, kendi eliyle pazarlar, kitaptan elde ettiği gelirle ikinci kitabını basar ve böylece hizmete dayalı ticaret hayatı da başlamış olur.

Hiçbir zaman çok para kazanma ve çok zengin olma kaygısı ve endişesi taşımadığı için, hep "nasip" kavramına sığınmış ve bildiği yolda yürümüştür. Bir müddet sonra Tavaslı Yayınları'nı kurarak artık bir yayınevi olması gerektiğini, basılan ve satılan eserlerin sadece İstanbul'da sınırlı kalmamasına inanır ve Türkiye'nin her yanına bu eserlerin ulaşması lazım geldiğini kendi kendisine telkin ederek yayınevi kurma işine girişerek Tavaslı Yayınları'nı kurar. Tavaslı Yayınları, bugün Türkiye'de ve yurtdışında son derece revaçta olan bir yayınevidir, en az kitabın bulunduğu evlerde bile üç beş kitaptan birisi Tavaslı Yayınlarına aittir. Bugüne geldiğimizde ise Tavaslı Yayınları, İstanbul'un en gözde matbaalarından birini doğurmuştur.

Mustafa Tavaslı olarak sizi tanıyabilir miyiz?

1972 İstanbul doğumluyum. Benden büyük iki ablam ve bir küçük kardeşim var. İlkokula giderken kendimi Tavaslı Yayınları'nın Cağaloğlu'ndaki merkezinde buldum ve ilk oyuncaklarım kitaplar oldu. Yine ilk hatırladığım eşyalar kitaplardı, içimiz dışımız kitap doluydu. İçi dışı kitap dolu bir dünyada büyüdüm.

İş hayatına nasıl dahil oldunuz?

Ortaokul ve lise yıllarımda ticari hayatın ne olduğunu da öğrenmeye başlamıştım. Okula giderken ders sonrası yayınevine geliyor, Anadolu'daki yayıncılara kitap paketleyerek Sirkeci postanesine götürüyordum. Matbaa, yayınevi ve postane arasında belki de binlerce defa gidip gelmişimdir. "Tırnaklarıyla kazanma" tabirinin ne olduğunu çok iyi öğrendim.

Öğrenimime devam ederken ileriye dönük projelerimiz ve düşüncelerimiz de elbette değişiyordu. Birkaç yıl sonra yayınevinin yetmeyeceğini, daha büyütmemiz gerektiğini, ya da başka iş kollarına atılmamız şart diye düşünüyordum.

Yayınevimiz Türkiye genelinde bir çizgi yakalamıştı ve değiştirmemiz doğru olmayacaktı. Pek çok arkadaşımız, dostumuz, yeni yeni tekliflerle geldiyse de bu çizginin değişmesi, yarardan çok zarar getirecekti, işletmeciler kitap üzerinde söylediklerini hayata tatbik etmekten korkarlar, çünkü hayat başka bir işletme mantığı ister. Kitaplarda yazılanların mevsimi ve duyguları yoktur. İstanbul'da üç günlük bir kar yağışı, Anadolu'da üç ay kitabınızın satılmaması demektir. Bu mazeret sadece yayıncıyı ilgilendirir, kitap alıcısını hiç ilgilendirmez ve hemen adres değiştirir. O nedenle okuyucunuza hangi frekansla yaklaşırsanız o frekansınızı çok iyi kontrol etmelisiniz. Biz Tavaslı yayınları olarak bir kitabın kapağını bile değiştirsek o kitap satmıyordu, bunu biz biliyorduk ama başkaları bilmiyordu, bilmelerini de beklemiyorduk.

Yayınevinin aynen bugünkü halini koruması gerektiğine karar verdikten sonra matbaacılık sektörü aklımızı meşgul etmeye başladı ve kendimi bu alanda yetiştirmeye karar vererek, matbaa kapılarını aşındırmaya başladım. Bir insanın burnuna gelen ilk koku kağıt ve mürekkep kokusu olursa, o insanı o alandan koparmanız mümkün değildir. Bizim burnumuza kitap sayfalarının o güzelim kağıt kokusu gelecek, yoksa rahatsız oluruz. Matbaa kapılarını aşındırmaya başladığımda makineleri tanımaya çalıştım, ticari anlamda nasıl çalışıyorlar, onları gözlemledim ve çeşitli sorular sorarak, işi öğrenmeye çalıştım. Yapacağınız işte kendi uğraşılarınızla, kendi emeğinizle eğer bir noktaya gelemediyseniz, tecrübe sahibi olmaya niyetli değilseniz, başkalarının aklıyla hedefinize varmanız, zordur. Belli bir noktaya geldiğimde kendimde matbaacılık sektörüne ilk adım atma cesaretini yakaladım ve "vira bismillah" diyerek Topkapı'da işe başladım.



Aile şirketinizdeki göreviniz nedir?

Matbaacılık sektörünün önde gelen firmalarından biriyiz. Tavaslı Matbaacılık ve Tavaslı Yayınları'nın genel müdürüyüm. Matbaacılık sektörünün uzmanlık isteyen dallarında görev yapan çalışanlarımız var. Matbaacılıkta olduğu gibi insan kaynakları konusunda da oldukça iyi olduğumuzu söylemeliyim.

Aile şirketlerinde problemsiz bir kuşak geçişi için sizinle aynı konumdaki gençlere ve ailelerine tavsiyeleriniz nedir?

Hiçbir geçiş kolay değildir, geçişler ve değişimler sancılı olmak zorundadır. Aksi takdirde işin tadı kaçar. Zorluklar, başarıyı getiren gizli güçlerdir. Zor olmadan oyunlar bozulmaz ve zor olmadan dağlar aşılmaz, tecrübe elde edilmez. Günümüzde aile şirketlerindeki en büyük problemlerden biri; "Aile bireylerinin birbiri ile iletişiminde iş ortaklığı ve başarı konuşulmaz. Genelde sen, ben kavgası yapılır ve duygusallık ön palana çıkar." Aile şirketlerindeki aile bireyleri kesinlikle bu noktalardan uzak durmak zorundalar. Başarının ölçümü, kişilerin çalışma performansı ile ilgilidir.

"Zeka, akıl ve yönetim kabiliyeti" genelde insanlarda eşittir, bunları kim daha iyi kullanmayı becerebilirse, işte o insan ön plana çıkar. Böyle ön plana çıkabilen kişilerin önünü diğer aile bireyleri açmak zorundadır. Geçiş dediğiniz meselenin özü burada yatıyor. İşte bu geçişlerde aile şirketleri zorluklar yaşıyor.

Genelde örf, adet, gelenek ve duygusal davranış ve inanışlara göre hareket edilerek iş yönetimi yapılmak isteniyor, yanlışlık burada! İstanbul ve dünya öyle hızlı gelişiyor ve öyle hızlı büyüyor ki, siz Anadolu yakasından, Avrupa yakasına geçinceye kadar İstanbul'da belki de 20 tane matbaaya dünyanın işi girip çıkıyor.

Piyasaları iyi takip etmek, işleri yakından kontrol etmek, ses hızı istiyor, bu hıza yetişebilmeniz için, aile olmanın verdiği duygusallıkla iş verimini ve başarıyı "duygusallıklarla" birbirine karıştırmamak gerekir. Bunları halledebilen her aile şirketi, kolay bir geçiş sağlayacak ve başarıyı yakalayacaktır.

Şirketinizin şu andaki ölçeği hakkında bilgi verir misiniz?

Bu sorunuza bütün açık yürekliliğimle cevap vermek isterdim, ama rekabet ortamında bütün teknik bilgileri ve lojistik durumumuzu bildirmenin doğru olmadığı kanaatindeyim.

Biz çalışma prensiplerimizde müşteri memnuniyetini ön planda tutarak hareket ederiz ve yapacağımız işin hacmine bakarız, o nedenle teknik gücümüzle, lojistik gücümüzle öğünmek yerine, işimizle öğünmeyi severiz. Mesela seçim müddetince çeşitli siyasi partilerin her türlü basım işlerini yaptık ve büyük bir memnuniyet yaşadık. Partiler işimizden memnun kaldılar, şu anda pek çok derginin ve büyük ölçekli prestij kitaplarının ve önemli firmaların reklam tanıtım ve diğer hizmetlerini yapmaktayız.

Makine parkımız ve insan gücümüz bütün iş kollarından gelebilecek işleri müşteri memnuniyeti kapsamında basabilecek durumdadır, teknik kadromuz son derece tecrübeli bir ekipten oluşmaktadır. Müessesemizin bir sloganı vardır, "Biz iyi olmaya ve iyi iş çıkarmaya çalışıyoruz, siz de iyi olmayı ve iyi işi seviyorsanız, sizi misafir etmekten memnun oluruz" diyoruz.

Kişisel ve kurumsal hedefleriniz konusunda bilgi verir misiniz?

Biz matbaa olarak Avrupa Birliği'ne çoktan girdik, Avrupa'nın çeşitli ülkelerine iş yapıyoruz ve ticari anlamda oldukça iyi bir gücümüz var. Türkiye olarak Avrupa Birliği'ne girerken, insan potansiyelimizle, iş potansiyelimizle Avrupa'nın en gelişmiş matbaalarıyla yarışacak durumdayız ve bu konuda elimizden ne geliyorsa yapmak için gayretlerimiz hızla sürmektedir.

Hedefimiz; paylaşarak, dayanışarak, severek büyümek ve herkese, her yere birleşen güçler olarak gitmektir.

BAKİ GÜNAY
bgunay@ekocerceve.com

YTL İle, 'Trilyonerlik' Tarihe Karışıyor

İlk defa 1983'te gündeme gelen, ancak bir türlü uygulanamayan Yeni Türk Lirası'na 2005'ten itibaren geçiliyor. Yılbaşından sonra bugün kullandığımız 1 milyon TL, 1 YTL'ye dönüşecek ve kuruş geri gelecek. En düşük memur maaşı 500 YTL, bir ekmek ise 25-30 Yeni Kuruş dolayında olacak. "Trilyonerler" ise artık parmakla gösterilecek kadar azalacak.

Adnan Menderes'i, "Türkiye'nin her mahallesinden bir milyoner çıkacak" vaadi seçim iktidara taşımıştı. Bu söz, her mahalleden bir milyoner çıkarmaya yetmese de Menderes hükümetine iktidar yolunu açmıştı. Kuruşlu ve liralı dönemleri yaşayan 1950'li yıllarda 'Milyon' kelimesine sahip olan insanlar, parmakla gösterilecek kadar azdı. Kuruşun toplumsal hayatta önemli bir yeri vardı. Bu önemi sayesinde kendine deyimlerde bile yer buldu. 'Kaç kuruşluk adamsın' deyimi o günden bugüne dek gelmiştir. Kuruşu nostalji olarak bilen doksanların kuşağı, Yeni Türk Lirası sayesinde bu deyimi daha içten söyleyebilecek zannediyoruz.

Dünyanın en yüksek sıfırlı banknotunu kullanan Türkiye, alışkanlık neticesinde bunu yadırgamıyor. Oysa pek çok sıfırı aynı banknotun üzerinde bir arada gören yabancılar oldukça şaşırıyorlar. Kimileri alay ediyor, kimileri de hatıra olsun diye yirmi milyon liralardan bolca alıp saklıyorlar. Kendi ülkelerine döndüklerinde, "Bakın milyoner oldum" diye ortaya bizim liraları çıkardıklarında nasıl eğlendiklerini tahmin etmek zor olmasa gerek.

Neyse ki artık Türk Lirasına yeni bir sıfır eklemeyeceğiz. Şimdi çıkartma zamanı. Hem tam altı sıfır birden banknotlarımızı terk edecek.

YTL Düşüncesi, 1983'te Gündeme Gelmişti

Bilindiği gibi, ülkemizde 1970'lerde başlayan yüksek enflasyon, bazı ekonomik değerlerin milyarlarla, trilyonlarla ve hatta katrilyonlarla ifade edilmesine neden olmuştu.

Bu süreçte ekonominin nakit ihtiyacı ise 1981 yılından bu yana ortalama her 2 yılda bir defa tedavüle çıkarılan üst değerde yeni banknotlarla karşılanmasına yol açmıştı. Otuz yılda paramız değer saklama aracı olma özelliğini büyük oranda kaybetmiş ve alışverişlerdeki kullanım oranında dahi düşüşler yaşamıştı. Bu nedenlerle paradan sıfır atma düşüncesi 1983 yılında "Yeni Türk Lirası" projesi ile başlamıştır. 1983 yılındaki ilk projenin uygulamaya geçirilememesinden on yıl sonra 1994 krizinin ardından IMF'in enflasyonla mücadelede TL'nin Alman Markına bağlanması önerisi ile TL'nin sağlam bir paraya bağlanarak istikrarın sağlanabileceği öngörülmüştü. Uygulama, Türkiye ekonomisinin Alman ekonomi politikalarından doğrudan etkileneceği ve Türkiye ekonomisinin Alman ekonomisine bağımlılığının artacağı düşüncesi ile hayata geçirilmemişti. 1994 krizinin ardından uygulanan 5 Nisan kararlarından kısa bir süre sonra popülist politikalarla sıkı maliye politikası uygulamasından vazgeçilmişti. Bu nedenle yükselen enflasyon sonucu 1997 yılında Yeni Türk Lirası (YTL) arayışlarının tekrar gündeme gelmesine neden oldu. Bu arayışa yüksek oranlı enflasyon yaşanması, TL'nin toplumdaki itibarının, konvertibilitesinin azalması, para piyasasında değer yitirmesi, satın alma gücünün düşmesi ve Avrupa Birliği ülkelerinin 2002 yılından itibaren EURO'ya geçecek olması sebep olarak gösterilmişti. Bugün, dünyadaki en büyük kupürlü banknot (20.000.000) sadece ülkemizde kullanılmaktadır.Bu durum paramızın itibarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, bol sıfırlı rakamlar başta kasa işlemlerinde olmak üzere, muhasebe ve istatistik kayıtlarında, bilgi işlem programlarında ve ödeme sistemlerinde, fiyat etiketlemelerinden, benzin pompaları ve taksimetrelere kadar günlük hayatın birçok alanında da sorunlara yol açmaktadır.



Dünyanın en yüksek sıfırlı banknotunu kullanan Türkiye, alışkanlık neticesinde bunu yadırgamıyor. Oysa pek çok sıfırı aynı banknotun üzerinde bir arada gören yabancılar oldukça şaşırıyorlar.

Dünden Bugüne Paranın Serüveni

Tarihteki ilk madeni para basımının M.Ö VII. Yüzyılda Anadolu'da Lidyalı'lar tarafından yapıldığı bilinmektedir. Tarihteki ilk madeni para olma özelliği taşıyan Lidya parası, darp suretiyle basılmıştır. Sabit bir alt kalıp üzerine konan madeni pula hareketli bir üst kalıp yerleştirerek, bir çekiçle vurmak suretiyle darp gerçekleştirilmiştir.Tarihteki ilk madeni



para basım yerinin Anadolu olması özellikle uygarlık gelişiminin göstergesi olarak oldukça önemlidir. Anadolu bu üstünlüğünü sürekli devam ettirmiştir. Basılan metal paralar basit olduğu için ilk kalpazanların da ortaya çıkmasına yol açmış ve önüne gelenin para basmaya başlaması ile halkın metal paralara güveni azalmıştır. Bu da yapılan ticari faaliyetlerde büyük altın ve bakır kütlelerin kullanılmasını sağlamıştır. Paraların üzerine resim basılması suretiyle para üretiminde büyük bir sıçrama yaşanır. Roma, MÖ 338 yılında bakır sikkeyi çıkarır. Ardından paranın farklı değerlerini ifade edebilmek için bu sikkeler altın, bakır, gümüş olarak yine bunların üzerlerine basılan çeşitli figürlerden yararlanılarak piyasaya sunulur. Para (Money) kelimesi, Latince moneta kelimesinden gelmektedir ki bu Jüpiter'in karısı Juno'nun diğer adı olarak tarihte geçer. Romalılar Juna Moneta tapınağından kurdukları darphaneye moneta kelimesini vermişler ve bu para basılan yer anlamında günümüze kadar gelmiştir.

Dünyanın ilk büyük darphanesi Fatih Sultan Mehmet tarafından İstanbul Simkeşhane'de kurulmuştur. Osmanlı döneminde Akçe ve altın ağırlıklı paralar kullanılması darphaneye verilen önemin artmasını sağlamıştır.

Zamanla paraların yanlış ekonomik politikalar sonucu bol sıfırlı metal parçalar haline geçmesi ile karşılığı olmamaya başlamış, değerlerini yükseltme de sıfırlardan atılarak yapılmaya çalışılmış. Dünyada 30 ülke paralarından sıfır atmış. Türkiye Cumhuriyeti parasından sıfır atan ülkeler kervanına sonradan katılan bir ülke durumunda. Osmanlı'nın kağıt para ile tanıştığı günden bu yana çok para değiştirmiş, çok sıkıntılı günler görmüş ama hiç sıfır atmamışız. Türk Lirası'nın son yıllarda yaşadıkları, Osmanlı döneminin ilk kağıt parası olan kaimeleri hatırlatıyor. "Kaime", yani kağıt para, Tanzimat döneminde tedavüle çıkarılır. O dönemde nakit paraya ihtiyaç vardır ve dışarıdan borç imkanı da çok sınırlıdır. Bunun üzerine kağıt para basma fikri ortaya atılır. Ve 1940 yılında "Kaim-i Nakdiyye-i Mutebere" adı altında ilk kağıt para tedavüle çıkarılır. Bu paralar yıllar boyu halk arasında "kayma" ve "kayme" olarak adlandırılır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Türk Lirası banknotları 5 Aralık 1927 tarihinde tedavüle çıkarılır. Bu değişimde, Osmanlı mirası "evrak-ı nakdiye"nin aynı nitelik ve miktarda kağıt para ile değiştirilmesi esas alınır. 1, 5, 10, 50, 100, 500 ve 1.000 liralık kupürlerden oluşan banknotlar, Harf Devrimi öncesinde basıldığı için üzerlerindeki ibareler eski Türkçe ve Fransızcadır. Evrak-ı nakdiyeler, 4 Eylül 1928 tarihinde değerlerini yitirir. Tedavüldeki eski Türkçe ve Fransızca yazılı banknotlar, 1931 yılında Merkez Bankası'nın kurulmasının ardından, 1937 yılından itibaren Latin alfabesi ile basılmış yeni banknotlarla değiştirilir. İşte uzunca bir süre değerini muhafaza eden bu yeni paralar, 1970'li yıllardan sonra hızlı bir erime sürecine girer ve bugünkü noktaya gelir.

2006'da Tekrar TL'ye Dönülecek

Paramızın satın alma gücü, enflasyon nedeniyle sürekli bir düşüş göstermeye başlaması ve paranın değerinin düşmesi, YTL'ye geçişin en büyük gerekçesi sayılabilir.

Yıllardır kronik enflasyon karşısında değer kaybeden TL'den sıfır atılması, enflasyon politikaları ile desteklendiğinde, enflasyonla mücadelenin başarılı olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Bu olumlu psikolojik etkinin piyasalara güven vermesi ile belirsizliğin azalması ve uzun vadeli yatırımların cazip hale gelmesi beklenmektedir. Ayrıca, açıklanan hedef enflasyon oranlarına güven duyulması, enflasyona endeksli olan fiyat, ücret ve faiz oranlarının beklenen enflasyon yönünde belirlenerek düşmesini ve böylece enflasyonla mücadelenin hız kazanmasını sağlayabilecektir.

Etiketler, muhasebe tabloları, istatistikler ve ATM'lerde de gerekli değişiklikler yapılacaktır. Merkez Bankası ve Maliye Bakanlığı'nın açıklamalarına göre, 2-3 sene olarak öngörülen geçiş aşamasında iki ayrı fiyat uygulamasına gidilecektir. Geçiş aşamasında, altı sıfırı atılmış para, Yeni Türk Lirası (YTL) olarak adlandırılacaktır. Altı sıfırın atılması ile kuruş tekrar kullanılmaya başlanırken, bugünkü 50 ve 100 milyon TL değerindeki 50 ve 100 YTL'lik banknotlar tedavüle çıkacaktır. Kuruşun tekrar tedavüle çıkmasının ardından beklenen olumlu psikolojik etkinin yanında, 100 milyon TL değerindeki banknotun tersi bir etkiye yol açması da söz konusudur. Operasyonun 2006 yılından sonraki bir tarihte yapılacak olan ikinci aşamasında ise "Türk Lirası" ibaresinin başına konulan "Yeni" ibaresi de kaldırılacak ve para birimi olarak tekrar "Türk Lirası" adlandırılmasına dönülecektir. Böylece, Yeni Türk Lirası, enflasyonun düşmesi sonucu ortaya çıktığı için, daha değerli, en azından, psikolojik olarak daha de-

ğerli bir para haline gelecektir. Dolayısıyla, dış piyasalarda da itibar kazanacak bir para birimi olacaktır. Zaten, hukuken paramız konvertibiliteye sahiptir; ama, arkasında 6 tane sıfır olan bir para, hukuken konvertibil olsa ne olur, olmasa ne olur. Bundan sonra, inşallah, paramızın konvertibil olarak tedavül etmesinin faydalarını dış piyasalarda göreceğiz.



Bu operasyonda üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu ise, tüm kurum ve kuruluşların üzerlerine düşen görevleri ve gerekli hazırlık çalışmalarını zamanında ve eksiksiz olarak sonuçlandırmalarıdır. Bu amaçla, çalışmaların seri bir şekilde yürütülebilmesi için, kanun tasarısı, yürürlüğe girmesinden yaklaşık bir yıl önceden hazırlanmış ve yasalaşma aşamasına getirilmiştir. Bundan sonra yapılacak iş, kanunun yürürlüğe girmesi için gerekli fiilî hazırlıkların yapılmasıdır. Paradan 6 sıfır atılması, Türkiye için tarihî bir dönüm noktası, ekonomimiz için de yeni bir sayfa olacaktır.

Her Şey YTL'ye Ayarlanıyor

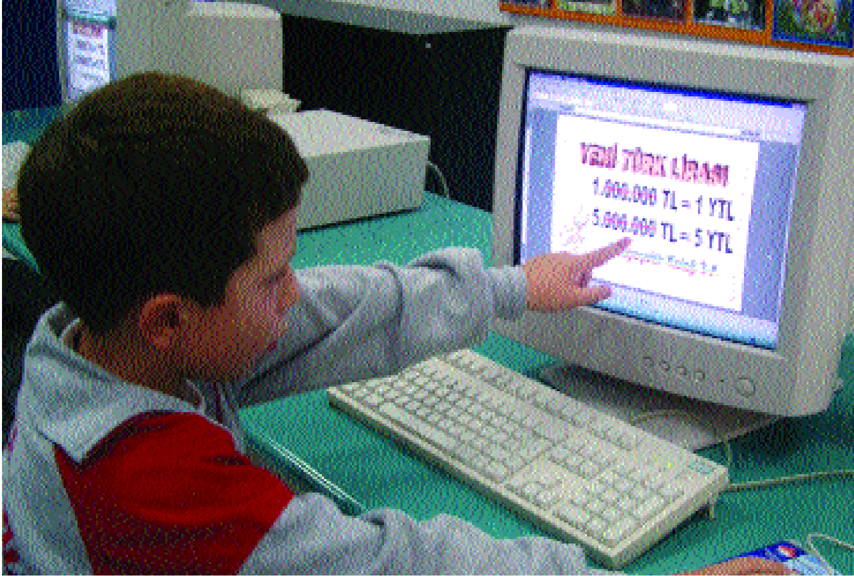
YTL'ye geçişe az bir süre kaldı ve Merkez Bankası Banknot Matbaası harıl harıl çalışıyor. Şu ana kadar 1, 5, 20 ve 50'lik kupürlerin basımı tamamlandı. Şubelere gönderme işlemi devam ediyor. Darphane ise çalışmalarına 1 ve 5 Yeni Kuruş'tan başladı. Belki de tarihinde ilk kez böylesine yoğun bir baskı dönemi yaşıyor. İş bittiğinde toplam 1 milyar 200 milyon adet madeni para basılmış olacak. Yani vatandaş başına ortalama 17 bozukluk. Devlet kurumları, işletmeleri yeni bütçelerini YTL'ye göre yapacak. Bütün işlemler ona göre düzenlenecek. Elbette özel sektör de öyle. Kamuda YTL için pilot bölge seçilen Aksaray Defterdarlığı, hem milyonlu hem de YTL'li kayıt tutuyor. Personel az sıfırlı kayıttan memnun.

Her devlet kurumu kendi alanında gerekli düzenlemeleri ve hazırlıkları yapıyor. Bankalar arası işlemler için testler sürüyor. Belki de en kritik konulardan birisi, ATM makinelerinin YTL'ye uyumu. Bunun için de bankalar çalışmalarını devam ettiriyor. Uluslararası işlemlerin zorluğu, muhasebe işlemlerindeki karışıklıklar, Türkiye'ye özel hesap makinelerinin, benzin pompalarının, POS makinelerinin üretilmesi gibi bir çok zorluk bol sıfırlı para biriminin örnekleri, YTL geçmenin zorunluluğunun gerekçeleri arasında saymak mümkün. Ayrıca Dünyada 7.471 katılımcı üyenin sorunsuz bir şekilde işlemlerini gerçekleştirdiği SWIFT sisteminde,en çok 14 haneye kadar değerlerin ifadesi mümkün olduğu için 99 trilyon TL'nin üzerinde işlem yapılamıyor. Emisyon hacminin GSYİH'ya oranı her ülkenin kendi ekonomik koşullarına; nakit dışı ödeme araçlarının yaygınlığına, ülkelerin ulusal paralarının rezerv para konumundan olup olmadıklarına göre değişiyor. Ancak ülkemizde bu oran (%3) koşulları bizden ve birbirinden farklı birçok ülkede gerçekleşen oranın altında kaldı.



Projesinin İçeriği : Yeniden hayata geçirilmeye çalışılan projede Merkez Bankası altı sıfır atılmış "Yeni Türk Lirasını 2005 yılı başında piyasaya çıkarmaya hazırlanmaktadır. Altı sıfır atılınca 1 milyon TL 1 lira, 5 milyon TL 5 lira, 10 milyon TL 10 lira, 20 milyon TL 20 lira olacak ve 50 milyona denk gelecek 50 lira, 100 milyona denk gelecek 100 liralık banknotlar hazırlanacaktır. Avrupa Birliği'nin EURO'ya geçmesinden sonra yaşamış olduğu soruna benzer bir biçimde fiyat yuvarlamalarından oluşabilecek enflasyonu önlemek için en az bir yıl süreyle çift etiket sistemi uygulaması ve toplumun yeni paraya adaptasyonu için 2-3 yıllık bir geçiş süreci öngörülmektedir. Adaptasyon sürecinde banknotlar renk, desen ve kağıt olarak bugünkü ile aynı fakat sadece sıfır atılmış şeklinde olması benimsenmiştir. 2-3 yıl sürecek adaptasyon sürecinden sonra Merkez Bankası piyasaya kağıdı, baskısı, deseni tümüyle yenilenmiş yeni banknotlar çıkaracaktır. Bu banknotlarla birlikte "Yeni" kelimesi atılacak ve isim tekrar "Türk Lirası" olacaktır. Yeni banknotların mevcut banknotlarla birlikte tedavülüne ve değiştirilmesine ilişkin esaslar Merkez Bankası tarafından, madeni paraların tedavül değiştirilmesine ilişkin esaslar Hazine Müsteşarlığınca belirlenecektir. Tedavülden çekilecek Türk Lirası banknotlar, 1 Ocak 2003 tarihinden itibaren 10 yıl sonra zaman aşımına uğrayacaktır.

Yansımaları: Yeni Liraya geçişte şirketler bazında değişecek muhasebe kayıtlarına uyum amacıyla kısa dönemde maliyet yüklenimler olacaktır. Buna rağmen uzun dönemle kazançlı olacakları söylenebilir. Paradan sıfır atılması verginin tespiti, hesaplanması ve kaydı ili ilgili sorunları da beraberinde getirecektir. Paradan sıfır atmanın psikolojik açıdan insanlar üzerinde olumlu etkisi olabilir ve enflasyonun daha da düşeceği izlenimi oluşturabilir. Toplum üzerinde olumlu tepki alabilmek uygulanacak istikrar programının başarısına bağlıdır. Program başarılı olamaz



ise yükselen enflasyonla birlikte paradan sıfır atmak geçici bir süre için banknotlardaki sıfırları azaltacak, sonrasında paranın değer kaybı hızlanacaktır. Türkiye, Avrupa Birliği'ne tam üye olduğu zaman EURO'ya dahil olmamız yeni bir paraya geçiş olarak düşünülmesine rağmen, kısa vadede Avrupa Birliği'ne tam üye olma ihtimalimizin olmaması paradan sıfır atma uygulamasını gerektirmektedir. Enflasyonu üç haneli rakamlardan iki haneli rakamlara düşürmek için sıkı maliye ve para politikaları uygulayarak başarıyı yakalamak nispeten kolaydır. Enflasyonu tek haneli rakamlara düşürmek daha zordur ve gereken süre uzamaktadır. Enflasyonu % 0-5 arasına düşürmek ise kısa vadeli araçlarla mümkün görünmemekte ve gereken süre daha da uzamaktadır.

YTL İle Neler Değişecek?

Bugüne kadar dünyada 49 ülke parasından sıfır atmış. Kimisi bir anda kimisi belirli aralıklarla. En çok sıfır atanlar arasında Sırbistan, Brezilya, Arjantin, Almanya, Angola ve İsrail var. Bu ülkeler bizimle kıyaslanamayacak kadar fazla sıfır atmış. Bir çırpıda atanlar arasında Almanlar 1923'teki 12 sıfır ile ilk sırada. İkinci sıradaki Sırbistan-Karadağ, 1994'te 9 sıfır birden atmış. Peki sıfırlar atıldığında neler olacak?

*Yılbaşından itibaren Türkiye Cumhuriyeti'nin para birimi YTL olacak. TL, YTL ile aynı anda kullanımda kalacak ve vatandaşlar elindeki TL'yi YTL'ye rahatça çevirebilecek. Bu süre içinde 1 YTL = 1 milyon TL olacak.

* Bugün kullandığımız 1 milyon TL, 1 YTL'ye dönüşecek, kuruş geri gelecek. En düşük memur maaşı 500 YTL, bir ekmek ise 25-30 Yeni Kuruş dolayında olacak. "Milyonerler" parmakla gösterilecek kadar azalacak. Terziler ve konfeksiyoncular, yeniden "kuruş cepli" pantolonlar dikecek, tarihe karışan kumbara çocukların hayatına yeniden girecek. Parasal işlemler kolaylaşacak, sadeleşecek. Banknot "hamallığı" son bulacak.

*YTL banknotlar, 1, 5, 10, 20, 50 ve 100 YTL, madeni paralar ise 1, 5, 10, 25, 50 Yeni Kuruş ve 1 Yeni Lira'dan oluşacak.

*YTL cinsinden yapılan işlem ve ödemelerde yarım Yeni Kuruş ve üzerindeki değerler 1 Yeni Kuruşa tamamlanacak, yarımın altındakiler dikkate alınmayacak.

*TL banknotlar, 1 Ocak 2006'dan itibaren tedavülden kaldırılacak; ancak 10 yıl boyunca Merkez Bankası şubelerinde, şube olmayan illerde ise Ziraat Bankası'nda değiştirilebilecek.

*1 Ocak 2005 tarihinden itibaren, kanunlarda ve diğer mevzuatta, idari işlemlerde, yargı kararlarında, kıymetli evrak ve hukuki sonuç doğuran diğer belgeler ile ödeme ve değişim araçlarında TL veya Lira'ya yapılan atıflar, YTL'ye yapılmış sayılacak.

*Bu yıl sonuna kadar, TL üzerinden yapılan hukuki muamele ile kıymetli evrak ve diğer işlem ve belgelerin YTL'ye dönüştürülmesi halinde, yapılan işlemler vergi, resim, harç gibi yükümlülüklerden muaf olacak.

*Alışverişlerde düzenlenen etiketler ile diğer ücret tarifeleri 1.1.2005- 31.12.2005 tarihleri arasında, TL ve YTL üzerinden ayrı ayrı gösterilecek. Bunu yapmayanlar hakkında cezai işlem uygulanacak

*Bankalardaki tüm hesaplar, 01.01.2005 tarihi itibarıyla YTL'ye dönüştürülecek.

2006 yılından sonra yapılacak ikinci bir operasyonla YTL'nin önündeki "Yeni" ibaresi kaldırılarak tekrar TL'ye dönülecek.

*YTL'li dönemin vatandaşa kolaylık, paramıza da itibar getireceği muhakkak. Karşılaşıl aşılabilecek en büyük sıkıntı ise bir süreliğine de olsa yeni fiyatları algılamak olacak.

*Kredi kartı limitleri 31/Aralık/2004'te YTL 'ye dönüştürülecektir.

* Bankalar, 1/Ocak/2005 ten itibaren YTL olarak yeni çek karnelerini müşterilerine vereceklerdir. 2005 yılında eski çek karneleri kullanılabilecektir.Yani, 2004 yılından kalan boş bir çek karnesi varsa 2005 yılı içinde YTL yazılarak ve paraflanarak kullanılabilecektir.

* 1/Ocak/2005'ten önceki tarihi taşıyan; Kredi Sözleşmeleri, Sigorta Poliçeleri, Ödeme Planları ve Teminat Mektupları'nın yenilenmesi gerekmeyecektir.

*Kullanılan Belgelerin Yenilenmesi: Tarafların TL üzerinden yapılan her türlü hukuki muamele ile kıymetli evrak ve hukuki sonuç doğuran diğer işlem

ve belgeleri, 31.12.2005 tarihine kadar YTL 'ye göre değiştirmeleri halinde düzenlenecek belgeler ve bu işlemler her türlü vergi, resim, harç ve diğer yükümlülüklerden muaf olacaktır.

*Her türlü hukuki işlemlerde TL 'ye yapılan atıflar YTL ' ye yapılmış sayılacaktır.

*Cumhuriyetin ilk yıllarında 1 TL 1 ABD Doları'ndan daha değerliydi; ama şimdi 1 dolar 1,5 milyon TL ediyor. Yeni dönemde 1 dolar yaklaşık 1,5 YTL olacak.

MUSTAFA ÖZGE

'Aloe Vera' İksiri Endüstride

Binlerce yıldan beri sağlık ve güzellik iksiri olarak kullanılan Aloe Vera bitkisi, endüstride de kullanılmaya başlandı. Firmalar, rekabet güçlerini korumak veya daha da artırmak için, ürünlerinde Aloe Vera karışımı kullanma yarışına girdi. Denizli'den Altınbaşak Tekstil, Aloe Vera'lı yatak örtüsü, Seyidoğlu ise Aloe Veralı baklava üretti.

Ülkemiz insanının, 'Sarısabır' adını verdiği ve geçmişi antik çağlara dayanan, 'Aloe Vera' bitkisi, mitolojik iksir olmaktan çıkıp günümüz ekonomisindeki yerini de almaya başladı. Sağlık ve güzellik iksiri olarak ilk kez Mısır Papirüsleri'nde rastlanan Aloe Vera, endüstride de artık önemli bir, 'Değeri' ifade ediyor. Yakın tarihe kadar sadece 'Cilt bakım kremi ve şampuan' olarak ticarî değer bulan Aloe Vera, kendi kalıplarını kısa sürede kırmayı başardı. Artık Aloe Veralı diş macunları, içecekler tüketicilerin beğenisine sunuluyor. Hatta ve hatta girişimcilerimiz Aloe Vera'lı tuvalet kâğıdı, ayakkabı ve yatak örtüsü üreterek farklarını ortaya koymaya başladılar bile. TV'lerde Aole Vera'lı tuvalet kağıdı reklamlarını izlemişsinizdir. Aloe Vera bitkisinin jeli ve özünden hazırlanan ürünler, 'Aloe Vera Endüstrisi' kavramını gündeme taşıdı.

Milattan Önce 3 bin 500'lü yıllara ait Mısır papirüslerinde bitkisel tedavi reçetesi olarak rastlanan Aloe Vera; bağırsak sistemini güçlendiren, yaraların iyileşmesini sağlayan, ağrı dindiren, kansere karşı korunma sağlayan, çağımızın vebası stressi azaltan etkileri yanında içerdiği antioksidan özelliği ile de yıllarca genç kalmanızı sağlıyor. Çok yönlü yararları nedeniyle Aloe Vera; sadece kozmetik firmalarının değil, gıdadan tekstile birçok firmanın kapsama alanına girmiş vaziyette. Aloe Vera'nın ekonomik geleceğini gören çok sayıda uluslararası şirket, binlerce dönüm Aloe Vera arazisini, ya satın alarak ya da uzun vadeli kiralayarak kendisine bağladı bile.

İzlerine ilk kez Mısır'ın ünlü papirüslerinde rastlansa da, antik Çin ve Hint kültürlerinde de benzer bulgulara ulaşılan, eski Yunan ve Romalı ünlü hekimlerin reçetelerinde de yer alan Aloe Vera, 21'nci yüzyıl ile 'Endüstriyel açıdan' yeniden keşfediliyor. Efsaneye göre Aristo, Büyük İskender'i yaralı askerlerin tedavilerinde kullanmak üzere büyük miktarlarda Aloe Vera üretilen Hint Okyanusu'ndaki Socotra adasını ele geçirmeye ikna etmiş. Yine Mısır kraliçesi Nefertiti ve Kleopatra'nın sağlık ve dillere destan güzelliklerini, Aloe Vera güzellik terapilerine borçlu oldukları da efsanelerde anlatılmaktadır.



Sağlık ve güzellik iksiri olarak ilk kez Mısır Papirüsleri'nde rastlanan Aloe Vera, endüstride de artık önemli bir, 'Değeri' ifade ediyor.

200'ü Aşkın Türü Var

Aloe Vera'nın 200'ü aşkın sayıda çeşidi olmasına rağmen, tıbbi amaçla kullanılabilen, bir diğer ifadeyle ekonomik değer ifade eden tür adedi üç veya dördü geçmiyor. Bunlar arasında Aloe Vera olarak da bilinen (Linne) Aloe Vera Barbadensis (Miller) başta geliyor. Aloe Vera Barbadensis dış görünüş olarak her ne kadar kaktüse benzese de köken olarak zambakgiller (lillicae) familyasına bağlı. Bir diğer ifadeyle soğan, sarımsak ve kuşkonmazın da bulunduğu bitki ailesine bağlıdır. Yaprakları dikenli, dış kabuğu ise tedavide kullanılan jelini koruyan kalın bir tabaka halindedir. Ülkemizde 'Sarısabır' adıyla da bilinen Aloe Vera'nın asıl gücünü oluşturan vücudumuzun hücre yenilemede kullandığı 22 aminoasitin 20'sini birden içeren jeli ancak 4 yıllık sürenin sonunda istenen içeriğe ulaşıyor. Aloe'ye özel yetiştirme ve stabilizasyon işlemleri, ekim alanları ve stabilizasyon istasyonlarının yanyana kurulması, hasat ve stabilizasyon işlemleri arasında gecikme ve hata payı olmaması Aloe üretiminin başlıca zorlukları olarak sayılabilir. Üretiminde karşılaşılan zorluklar Aloe'yi oldukça pahalı bir ürün haline getirmekte bu yüzden piyasada Aloe içerdiği söylenen birçok üründe Aloe oranı yüzde 10'u aşmamaktadır. Yine bu zorluklar ürünlerin fiyatlarını da etkilemektedir.

Hasatı Sabır Gerektiriyor

4 yıl boyunca olgunlaşan Aloe Vera bundan sonra 2 yıl aralıklarla dış yaprakları hasat edilerek jelini bize sunmaktadır. Her olgun Aloe Vera yaprağı bitki sapına yakın yerden ufak çiziklerle genç yapraklara zarar vermeden elle ayrılır. Aloe Vera bitkisi bu aşamadan sonra 3-4 yıl boyunca yaprak üretkenliğini sürdürür. Yaprak bitkiden ayrılınca içindeki saf Aloe Vera jeli filtrelerden geçirilerek oksidas-



yonun önlenmesi için stabilizasyon işlemine geçilir. Hasat zamanı jelin en taze ve saf şekilde kalmasını sağlamak için yaprakların işlenme süreci hasattan hemen sonra yapılır. Çünkü oksitlenen Aloe Vera jeli 6 saat içinde özelliğini yitirmektedir.

Her Aloe Vera bitkisi yaşamı boyunca 50 yaprak üretebilir Mitolojik geçmişe sahip Aloe Vera'nın günümüzde bu kadar yaygınlaşması ve endüstriyel değer kazanmasının başlangıcını ise Teksas'ta eczacılık yapan Bill Coats



isimli doktorun bitkiyi oksitlenmeden koruyan özel bir stabilizasyon formülünü bulması oluşturur.

Aloe Vera'nın bu kadar yaygınlaşması sonucu Uluslararası Aloe Bilim Konseyi (IASC) bile kuruldu. IASC, Aloe Vera üretimi, ürünlerindeki kalite ve saflık oranlarını denetleyen dünyada Aloe konusunda tek otorite konumunda.

Dr. Saraç: Yaratıcının Doğal Sırlarından Birisi

Doğal tedavi yöntemleri üzerine araştırmalarıyla tanınan Dr. Ender Saraç ise Aloe Vera'nın cilt, mide, bağırsak bozuklukları tedavilerinde ve vucudun toksin atmasına yardımcı oluğunu belirtirken, kendisinin de Aloe Veralı ürünler kullandığını ifade etti. Ender Saraç, yaratıcının doğa içerisine bir çok sırları koyduğunu, önemli olanın bunları görebilmek olduğunu söylerken, "Dünyanın çeşitli taraflarına her ırka şifa olabilecek bir takım bitkisel hediyeler sunmuş. Zencefilden, keten tohumuna, kuşburnundan naneye kadar. Bunlar arasında bazıları daha yüksek enerjili, vücudu gençleştiricili, arındırıcılı. Aloe Vera da bunlardan birisi. Dünyada hiçbir şey tek başına gençlik iksiri değildir. Sağlıklı yaşam ve bilinçli beslenme ile Aloe Vera, belirli oranlarda kullanılırsa katkısı olur" görüşünü belirtiyor.

Aloe Vera'nın yıllardır kullanılan bir bitki olduğunu fakat son dönemlerde, 'Ekonomik' değerinin ortaya çıkmasıyla gündeme çok daha fazla geldiğini söyleyen Ender Saraç, haricen sürülerek kullanılan jeller, kremler, içilerek kullanılan tabletler gibi farklı kullanım yollarının olduğunu belirtti. Doktor olarak kendisinin de uygulayıp yararını gördü-



ğünü söyleyen Dr. Saraç, "Jelini, suyunu ben de içiyorum. Kozmetikte yıllardır kullanılıyor. Yanık, böcek ısırıklarında, diş macunlarında kullanılıyordu zaten" diyor.

Aloe Vera'lı Yatak Örtüsü, Baklava Üretildi

Denizlililer, ne kadar girişimci olduklarını Aloe Vera konusunda da gösterdiler. Konu henüz Türkiye'nin gündemine henüz yeni girmeye başlamışken Denizli merkezli Altınbaşak Tekstil; Aloe Vera içerikli yatak örtülerini üretip piyasa sundu. Aloe Vera içerikli üretimin bir Ar-Ge yatırımı olduğunu belirten Altınbaşak yetkilisi şu açıklamayı yaptı: "Son 3 senedir Ar-Ge ve tasarıma önemli yatırımlar yapıyoruz. Amacımız, müşteri memnuniyet katsayısını artırmak. Bundan sonra rekabeti Ar-Ge bazlı yeniliklerle yapacağız. Gerek tasarım ve üretim, gerekse sunum olarak olsun en farklı ve beğenileni müşterimize vermek istiyoruz. Bu kapsamdan olmak üzere Alo Vera içerikli çarşaflar ürettik.

Alo Vera'nın insandaki stresi aldığı tespit edilmiş. Almanya'daki firmanın laboratuarında incelemeler yapıldı. Sonuç olarak insan yorgunluğunu, negatif enerjiyi aldığı ve dinçlik verdiği bildirildi. Cilde temas ederek gözeneklerin açılmasını sağlıyor. Bu sayede de insan stres atıyor ve daha dinç kalkıyor. Bunu bütün ürünlerimizde kullanmayı düşünüyoruz. Bu bir kimyasal olup Türkiye'de ev tekstilinde ilk defa uygulanıyor. Kimyasal, apre sırasında uygulanıyor. Avrupa'da ayakkabı ve iç giyim gibi alanlarda kullanılıyor. Özellikle yoğun stres altında olan insanlar bu ürünleri tercih ediyorlar".

Öte yandan Seyidoğlu Baklavaları da Aole Vera'lı baklava üretti. Ürünün hem lezzet, hem de şifa kaynağı olduğunu kaydeden Seyidoğlu yetkilileri, Aloe Vera'nın sağlık açısından faydalarını şöyle sıraladılar: "İçinde vücut kimyasının temelini oluşturan çok sayıda enzim, kas ve kemik sisteminin gelişimi için kalsiyum, sıvı dengesini sağlayan potasyum, sinirleri güçlendiren magnezyum, kan oluşumu için gerekli olan demir, bağışıklık sistemini güçlendiren çinko ve kalojen üretimi sağlayan manganez bulunmaktadır."

Aloe Vera İçin Özel Arazi Aldılar

Önceleri sadece krem olarak değerlendirilen Aloe Vera, günümüzde hemen hemen her alandaki üründe kullanılıyor. Aloe Vera'nın yeniden gündeme gelmesiyle birlikte çok sayıda ürün piyasaya çıkarken, bunların bir çoğunun içeriğindeki aktif Aloe oranı yüzde 1'ler düzeyinde. Almanya merkezli LR Kozmetik de Aloe Vera'nın geleceğini gören firmalardan. LR Kozmetik'in Türk Başkan Yardımcısı İlhan Doğan, Amerika ve Avrupa'da piyasaya sürdükleri Aloe Veralı ürünlere büyük ilgi olduğunu belirtirken, "Bir çok krem ve şampuanda Aloe Vera oranı yüzde 1'ler düzeyinde. Oysa biz yüzde 96'lara varan oranda Aloe Vera içeren ürünler hazırlıyoruz" diyor.

Aloe Vera'ya ilginin büyük olması nedeniyle Meksika'da binlerce dönüm arazi satın aldıklarını ve sadece kendi ürünleri için üretim yaptıklarını söyleyen Doğan, "Meksika'da özel olarak yetiştirilen Aloe Veraları, özel kargo uçaklarıyla Almanya'daki merkezimize getirip burada çeşitli ürünler haline getiriyoruz. Son olarak Aloe Vera içeceğini ürettik. Normal tadı acı olan Aloe Vera'yı bir diğer yararlı gıda olan bal ile tatlandırdık. Ve ortaya özel bir tad çıktı dedi. Aloe Veralı içeceklerin fiyatı ise Türkiye şartlarına göre oldukça pahalı. Bir litrelik şişeler halinde piyasaya sürülen içeceklerin Avrupa'da satış fiyatı 25 Euro düzeyinde.





Aloe Vera, Nerede Ne Görevi Görüyor?

- Aloe Vera, cildin nem oranını mükemmel bir biçimde dengeleyerek kurumasına engel olur, ona esneklik; pürüzsüz bir görünüm ve dayanıklılık kazandırıyor.
- Esnekliğini kaybeden ciltlerde Aloe Vera Gel, yeni deri hücrelerinin gelişimini yedi kat hızlandırarak fibro blastların kolajen üretimini arttırmalarına yardımcı oluyor.
- Aloe Vera Gel, cildi en derin tabakalarına kadar nüfuz eden faydalı maddelerle besler ve yaşayan hücrelere dönüşmelerini sağlar.
- Aloe Vera enzimleri doğal bir peeling meydana getirerek cilt yüzeyini ölü hücrelerden arındırıyor.
- Aloe Gel'de bulunan E vitamini dokulara oksijen girişini kolaylaştırır, kan dolaşımını hızlandırır ve cildin erken yaşlanmasına, kırışmasına engel oluyor.
- Aloe Vera Gel, deri üzerinde doğal bir koruyucu tabaka oluşturur ve zararlı çevre etkilerine karşı koruyor.
- Aloe Vera Gel, ter ve toksinleri vücuttan kolayca atar. Koltuk altlarına doğal bir deodorant olarak uygulanabilir ve alerjik değil.
- Normal deodorantlar lenf yoluyla göğüs uçlarına ulaşarak göğüs kanserine neden olabilecek toksinli ağır metaller içerebiliyor.
- Haşerelere karşı yüz ve vücuda Aloe Vera Suyu tatbik edilebilir. Doğal Aloe asidi sayesinde haşereler uzak tutulur.
- Böcek sokmalarına karşı da Aloe Suyu ağrı kesici, dezenfektan ve serinletici olarak kullanılabilir. Aloe Vera suyuyla yapılan kompresler de oldukça faydalıdır.
- Yanıklar, kesikler ve tahrişler Aloe Vera Gel'in haricen uygulanması halinde kolayca iyileştirilebilirler. Bu esnada Bradykinase enzimi de ağrıların daha hızlı dinmesine yardımcı olur.
- Yara ve ameliyat izleri vücuda enerji akışını bloke etmektedir. Yaralı doku Aloe Vera Suyu veya Aloe Vera Gel ile ovulursa kolayca iyileşir, pürüzsüz bir görünüme kavuşur.

Kaynak:
www.aloeveraturkey.com

EKREM KAFTAN

Başarmanın Yaşı Yoktur

Nebahat Ünlütürk, 65 yaşından sonra Klasik Türk- İslâm sanatlarından Hat ve Tezhibi öğrenmeye başladı ve bugün ülke çapında tanınan bir sanatkâr olmayı başardı. Ünlütürk; "Başarıya ulaşmanın yaşı yoktur. Gençlerin beni örnek almasını isterim. Çalışan herkes hangi yaşta olursa olsun, başarıya ulaşır" diyor.

Başarı, insan hayatında vazgeçilmez bir hedeftir. Ancak, pek çok insan bir ya da birkaç alanda başarılı olmayı hedef haline getirmeyi düşünemez. İnsanların büyük çoğunluğu, rahat yaşamayı, zengin olmayı yegâne başarı olarak görür. Halbuki hayatta asıl başarı, yalnız kendisi için değil, başkaları için de faydalı işler yapmak ve bırakmaktır.

Nebahat Ünlütürk, 71 yaşında bir sanatkâr. Eşini ve oğlunu üst üste kaybedince üzüntüsünden kendisine gelen hastalığı yenmek için kâğıt kesmekle sanata ilk adımın atan Nebahat Ünlütürk, kısa zamanda hem Hat sanatını, hem tezhib sanatını, ipek kumaş üzerine işlemeyi başardı. Sanat yoluna çıkarken, ülke çapında tanınan bir sanatkâr olmayı bile düşünmemişti, ama azimli ve kararlıydı. Sevdiği bir işi yapmanın mutluluğuna, arkasında eser bırakacak olmanın mutluluğu da eklenince Nebahat Ünlütürk, eserlerini bütün insanlarla paylaşmaya karar verdi.

Uzun gayretlerden sonra kendisine sahip çıkan Hattat Ali Hüsrevoğlu'ndan icazet alan ve eserlerini İstanbul'un önde gelen sanat merkezlerinde sergileyen Nebahat Ünlütürk, başarısını öncelikle Yaradan'ın kendisine sağlık vermesine borçlu olduğunu söylüyor.

Nebahat Ünlütürk ile, Topkapı Sarayı'nda açtığı sergisi vesilesiyle konuştuk:



Bu sanata ilk başlamanız nasıl oldu?

1996 yılında oğlum trafik kazası geçirince 1-2 sene Çapa Tıp Fakültesi ile Haydarpaşa Numune Hastanesi arasında gelip gittim. Onun eriyip gitmesine babası dayanamadı, tansiyonu yükseldi, babasını yoğun bakıma kaldırdılar. Babası çok kısa zamanda Hakk'ın rahmetine kavuştu. 5 ay sonra da oğlumu kaybettim. Bu acılar arasında şöyle düşündüm: Ben eşimle ve oğlumla beraber doğmadım ve beraber ölmeyeceğim. Bu acılarımı başkalarına da yaşatmak zorunda değilim, diye düşünmeye başladım.

Evde bir duman tütüyor ama, evde dert mi var, et mi var, kimse bilmiyor. O acılar arasında çok rahatsızlıklar geçirdim. Bu rahatsızlığın tedavisi olmadığını, sinir iltihabı geçirdiğimi ve üç aylık ömrüm kaldığını söylediler.

Rahatsızlığıma rağmen yatağa düşmemeye çalıştım. Direnmeye çalıştım. Kendimi ibadete verdim ve bu arada ellerimi nasıl kullanabilirim, diye düşünürken üç ay kâğıt kestim. Onunla da olmayacağını anlayınca, elime fırça alıp camın üzerinde resim çalışması yaptım. Bu bir natürmorttu.

Çocuklar elime fırça alıp resim yaptığımı görünce sevindiler. Amacım bir şeyler yapmaktı, ama acımızı paylaşamadığımız için kendimi, anılarımı dökebileceğim bir sanata verdim. İlk çalışmalarımı yapmaya başlarken, bugünlere geleceğim hiç aklıma gelmemişti.

Kağıdı ilk kesmeye başladığım zaman çocuklarım yanlış düşünmesin diye onlara göstermedim. Bu kadar acıdan sonra, annem başka türlü bir rahatsızlık yaşıyor, sanmasınlar diye sakladım. Kalıcı bir iş olsun diye, fırçayı ve kumaşı kullanmaya başladım. Tam bu sırada Düzce'de depremi yaşadık. Oğlum İstanbul'da okuduğu için İstanbul'a gelmek zorunda kaldık.

İstanbul'a geldikten sonra da kumaş üzerine ilk defa ay yıldız ve Nuh'un Gemisi'ni araştı-


Nebahat ÜNLÜTÜRK

rıp yapmaya çalıştım. Bu araştırmam sırasında çok değerli sanatçılarla tanışma imkanım oldu. Hocalarla tanıştığım zaman hepsi beni teşvik etti. Hattat Ali Hüsrevoğlu, benim yaptıklarımı görünce çok teşvik etti ve "Teyzeciğim, sen çalış, gerisini biz halledelim. Sergi açalım" dedi. Ben de çalışmaya devam ettim ve benim icazetimi Ali Hüsrevoğlu verdi. İnsanın yaşadığı acılardan ders alması gerekiyor. Düşenin dostu olmuyor. Dostlarımı kaybetmeden ne yapabilirim diye de düşünerek bu sanatla uğraşmaya başladım. İnsan kendini zorlamadan hiçbir şey olmuyor. Kendini zorlarsan güç de, enerji de ortaya çıkıyor. Bunları, insanların kendisini çektiği acılara teslim etmemesini istediğim için anlatıyorum. Biz direnmeye çalışırsak, Allah sabrını veriyor, mükafatını da veriyor.



İlk sergiyi ne zaman, nerede açtınız?

Yılını hatırlamıyorum, ama Altunizade Kültür Merkezi'nde açtım. Sergi açmanın şartlarını bilmiyordum. Karma sergi açmayı istemiyordum. Kültür Merkezi Müdürü Belgin Hanım, benim için bir sergi açmak istediğini söyledi. O zaman mevsim henüz kış sayılırdı. O mevsimin benim için uygun olmadığını söyledim.

Aradan on gün kadar geçti ve beni tekrar aradılar ve bana yer ayırdıklarını söylediler. Ben de hızla düşünüp, açmaya karar verdim. Ali Hüsrevoğlu, her türlü masrafı karşılayabileceğini söylemesine rağmen ben kabul etmedim ve kendi çabamla ilk sergimi açtım. Hocalarım da destek verdi ve çok beğendiler.

Sergiden sonra yeni neler yaptınız?

Bende bir azim var, ama malzeme bulma imkanı olmuyor. İlk başta sadece Hat çalışıyordum. Sonra tezhib yapmaya da karar verdim. Bazıları hatların etrafına yaptıklarımın nakış olduğunu söylüyor. Ben kendime göre bir üslup içinde çalışıyorum.

Bugüne kadar kaç eser yaptınız?

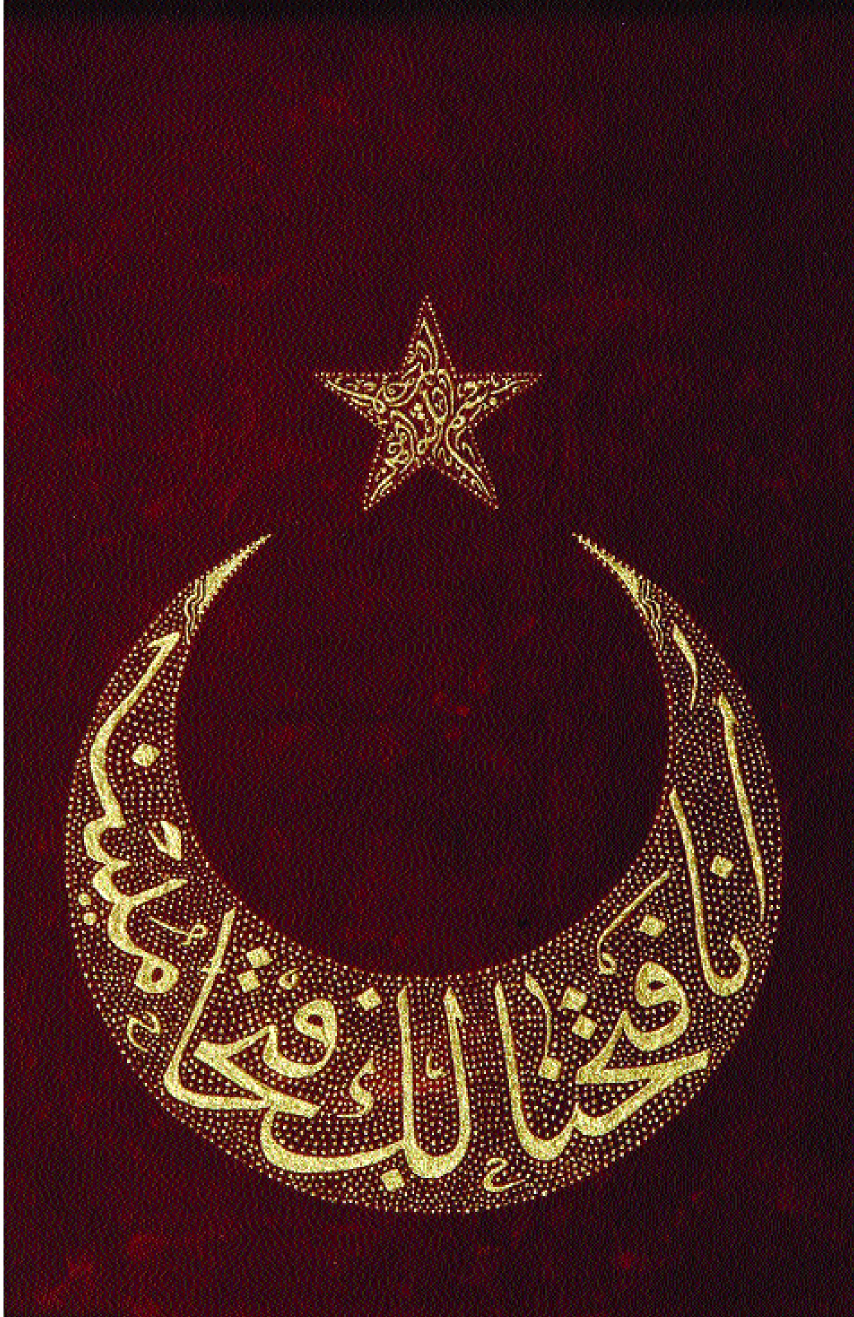
Satılanlarla beraber, yaklaşık 100 eser yaptım. Topkapı Sarayı'ndaki son sergimde yaklaşık 60 eser yer alıyor.

Daha çok hangi hattatların yazılarını kumaşa işliyorsunuz?

Bütün hocaların isimlerini hatırlayamam, ama çok güzel eserler seçiyorum ve hocam Ali Hüsrevoğlu'na gösterdikten sonra yapıyorum. Tezhib'de de, ilham aldığım eserler var ama mutlaka şu sanatçının eseri diye bir seçimim yok. Gördüğüm tezhiblere kendim de ilaveler yapıyorum. Birebir taklit etmiyorum kesinlikle.

Topkapı Sarayı'ndaki kaçıncı serginizdi, sergiye gösterilen ilgiden memnun musunuz?

Bu sergiyle beraber 5. sergimi açtım. Sergiye büyük ilgi var. Bir Amerikalı gazeteci Topkapı Sarayı'nı ziyarete gelmiş. Benim sergimi gördü ve sabahtan akşama kadar bütün eserleri inceledi ve bir eserimi aldı.







Daha neler yapmak istiyorsunuz?

Hedeflerim çok büyük ama imkânlarım sınırlı. Bana yardımcı olacak kimse yok. Sponsorum yok. Bugüne kadar yaptıklarımı bile nasıl yaptım şaşıyorum.

Türkiye'de sanatçı olmak kolay mı?

Benim sanatımla meşgul olanlar için zor. Ancak sanatımı yaparken kendimi mutlu hissediyorum. Eksiklerimi, bu sanatı benden iyi bilenler görsün, söylesin, eleştirsin, istiyorum. Çalıştıkça daha güzel eserler yapacağıma inanıyorum. Bugün yaptığımı yarın beğenmiyorum. Ben iddialı değilim, ama insanların eserlerimi seyrederken, yüzlerinde memnuniyeti görünce seviniyorum.

Gençlere neler tavsiye ediyorsunuz?

Gençler benim sanatıma büyük ilgi gösteriyorlar. Beklediğimin üstünde yakınlık gösteriyorlar. Bu sanatı öğretmem için de teklifler alıyorum. Bu teklifleri değerlendiriyorum. Bu sanata sahip çıkılırsa öğretmeyi düşünüyorum. Öğrenenler birkaç eser yaptıktan sonra kenara çekilmek zorunda kalacaksa öğrenmelerine gerek yok, diye düşünüyorum. Bugüne kadar açtığım sergilerde bana yardım eden herkese candan teşekkür ediyorum. Onların desteğiyle sanatımı bir yerlere getirdim. Bu ilginin devamı halinde daha güzel eserler vereceğime inanıyorum.

Nebahat Ünlütürk kimdir?

1933 yılında Düzce'de doğdum. 4 çocuk annesi bir ev hanımıyım ve ilkokul mezunuyum. 1996 yılına kadar bu sanatımız hakkında bilgim yoktu. Sadece gördüğüm yerde çok seviyordum. Çocukluğumda kalemimi açarken çapraz keserdim. Hat kaleminin eğri kesildiğini bilmeden bunu yapardım.



‘Evde Bakım’ Sistemi Türkiye’de

Amerika Birleşik Devletleri’nde sigorta şemsiyesi altında ve bazı Avrupa ülkelerinde Sosyal Hizmetler kapsamında yıllardır yürütülmekte olan, ‘Evde Bakım’ hizmeti, çekirdek aile yapısının ve yaşlı nüfus oranının hızla arttığı ülkemizde de tanınmaya, uygulanmaya başladı. Tüm dünyada 200 yıldır uygulanan, ancak Türkiye’de başlangıç safhasında olan hizmetle, hastaya sadece bakım değil, sağlığının korunması ve geliştirilmesi de hedefleniyor.

Hastanelerde bakım ve tedavi giderlerinin günden güne artması ve yatak kapasitelerinin sınırlı olması, özellikle kronik ve ölümcül hastalığı olan yaşlıların evde bakımını gündeme getirmiştir. Tıp ve teknoloji de, artık birçok sağlık hizmetini, kişiye evinde verilmesini sağlayacak alt yapı ve bilgiyi sunuyor. Evde bakım, sağlık hizmetinin bir parçası olup çağımız teknolojisine en uygun sistemdir. Amerika Birleşik Devletleri’nde sigorta şemsiyesi altında ve bazı Avrupa ülkelerinde Sosyal Hizmetler kapsamında yıllardır yürütülmekte olan bu hizmet, ülkemizde de yeni yeni uygulanmaya, tanınmaya başladı. Türkiye’nin ISO 9001:2000 kalite belgesine sahip ilk Evde Bakım Merkezi olan Home Care Evde Bakım Merkezi’nden Evde Bakım Sorumlu Hemşiresi Emine Albayrak, hastalar için bir kolaylık, girişimciler içinse yeni bir yatırım alanı olan konuyla ilgili soruları cevapladı:

Evde bakım nedir?

Hasta / bakıma muhtaç bireylere, sevgi ve şefkatin bütünleştiği aile içinde ve huzurla yaşadığı ev ortamında; bakım, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulduğu çağdaş sağlık sistemidir. Evde Bakımda amaç, hastanın günlük yaşam şartlarını en az etkileyerek, en iyi tedavi yolu ile hastalığın ve hastalığa bağlı yetersizliğin etkilerini en aza indirmek ve yaşam kalitesini yükseltmektir.

Evde bakım hizmeti nasıl verilir ?

Evde bakım hizmetleri; hastanın hastalığına, genel durumuna ve bireysel ihtiyaçlarına göre planlanır ve uygulanır. Ekip elemanları da aynı faktörler doğrultusunda belirlenir. İhtiyaç doğrultusunda ilaç, tıbbi malzeme ve ekipman ev ortamında sağlanır. Evde bakım hizmeti istenirse hastanede başlar ve ihtiyaç devam ediyorsa evde devam eder.

Ekip üyeleri kimlerden oluşur?

Evde bakım kapsamlı bir hizmettir. Sadece hastaya bakım değil, sağlığın korunması, geliştirilmesi de evde bakım hizmetinin içinde yer alır. Evde bakım hizmetini ilk başlatan meslek grubu üyeleri hemşirelerdir. Ama bunun içinde hekimler, fizyoterapistler, psikiyatrisler, psikologlar, diyetisyenler, sosyal hizmet uzmanı, hatta gelişmiş toplumlarda ev ekonomisi uzmanları da bu sistem içinde yer alıyor. Evde bakım hizmetini veren organizasyonların, hasta, hasta ailesi ve hekim işbirliğini çok iyi oluşturması gerekiyor. Sistemin başarısında dokümantasyon, ekip üyeleri arasında yazılı–sözlü iletişim, hasta hakkında bilgi ve gelişmelerin paylaşılacağı ekip toplantıları çok önemlidir.



Huzurevleri yaşlı bakımında yeterli değil mi ?

Huzurevleri büyük ve geniş mekanlarda önemli sayıda yaşlıyı barındırmakta olduğundan çok sayıda yaşlının bir arada yaşamasının yaşlılar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilimsel olarak ispatlanmıştır. Günümüz dünyasında, yaşlıyı barındırma amacıyla kurulmuş huzurevi gibi kurumlardan giderek vazgeçilmektedır. Yaşlıya, aile ortamında ve kendi evinde maddi ve manevi destek vermek, yaşlı bakımı açısından günümüzde kabul gören ve hızla uygulanan sağlık sistemi olmaktadır. Böylece yaşlı, yaşadığı ortamdan koparılmamakta, günlük etkinliklerini olabildiğince yapmakta, farklı bir ortama dahil olarak toplumsal uyum bakımından zor durumda kalmamaktadır.

İlk evde bakım programı ve ilk örgütlü evde bakım hizmetlerini 1880 yılında başlatan ABD, bu sağlık hizmetlerini bir endüstri haline getirmeyi başarmıştır.

Dünyada evde bakımın durumu nedir?

İlk evde bakım programı ve ilk örgütlü evde bakım hizmetlerini 1880 yılında başlatan ABD, bugün yaklaşık 22 bin evde bakım hizmeti veren kuruluşu, senede 100 milyonu aşkın ev ziyareti ile ulusal çapta dernekleri ve konfederasyonları sayesinde devletin de desteği ile bu sağlık hizmetlerini bir endüstri haline getirmeyi başarmıştır.

İngiltere'de yaşlı evinde yaşıyorsa ev sağlık hizmetleri verilmektedir. İngiltere'de bu tip sağlık hizmetleri çok gelişmiştir. Bakım servisleri isteyen hastanın evine götürülüyor, hastaya tıbbi bakım hizmeti evinde veriliyor, yaşlının hastaneye sevki, ya da hastaneden çıkışında gerekli olan yardım yapılıyor.

Gönüllü kuruluşlar İngiltere'de bu konuda çok aktif hizmet vermektedir. ABD, İngiltere, Almanya ve İskandinav ülkelerinde yaşlılara kurumsal bakım gelişmiş durumdadır ve kültürel bakımdan büyük kabul görmektedir. Evde Bakım hizmetlerinin ücretleri tüm sigorta şirketleri tarafından ödenmektedir.

Türkiye'de evde bakım ne durumda?

Çekirdek aile yapısının ve yaşlı nüfus oranın hızla arttığı ülkemizde yaşlıların bakım ve takibi ile ilgili sorunlar her geçen gün artmaktadır. Tüm dünyada 200 yıldır uygulanan evde bakım hizmeti, ülkemizde henüz yeni tanınmaya başlamıştır.

Bu nedenle Evde Bakım Merkezleri'nin Türkiye'de sayısı çok yetersiz durumdadır. Öte yandan son 5 yılda konuyla ilgili önemli gelişmelerde oldu ülkemizde. Ülkemizde hizmet veren kurumların tamamına yakını ' evde hasta bakımı' alanında çalışmaktadır. Amerika ve Avrupa'da uygulandığı gibi kişinin sağlık, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek hizmet yapılanmasında olan Türkiye'deki ilk kurum Home Care Evde Bakım Merkezi'dir.

Özel sigorta şirketlerinden bazıları 2003 yılından sonra evde bakım hizmetlerini kapsamına aldı, her geçen konu hizmet alanına dahil eden sigorta şirketlerinin sayısı da artmaktadır. Evde Bakım hizmetini kurumsal anlamda ilk gerçekleştirmeye başlayan ise 2001 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi olmuştur. 2003 yılında 200.00 yakın ev ziyareti gerçekleştirilerek Evde Bakım ve Takibi hizmetini toplumun her kesimine götürmeyi başarmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Evde Bakım Projesi hâlâ devam etmektedir. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde de Evde Bakım ile ilgili alt yapı çalışmaları bitirilmiş olduğunu ve yakın zamanda Evde bakım hizmetinin verilmeye başlanacağı haberini aldık. Diğer Büyük Şehir Belediyeleri de sosyal belediyeciliğin bir gereği olarak Evde Bakımı uygulamasına yakın zamanda başlayacaklarını düşünmekteyim.



Niçin evde bakım?

- Hastane ve huzurevleri belli bir düzenin sağlanabilmesi için kuralları olan ve bu kurallara uyulması gereken yerlerdir. Halbuki evde kişi kendi kurallarıyla, yaşar bunun sonucu olarak da, kişi kendini rahat hisseder, iyileşme süreci hızlanır ve hasta memnuniyeti artar.

- Verilen hizmetlerin birebir olması ve kişisel ihtiyaçlara göre tedavinin düzenlenmesi, hastaların erken dönemde iyileşmesini ve bunun sonucu olarak da sağlık hizmet maliyetlerinin düşmesini sağlar.

- Evde bakım, doktorun evdeki bir uzantısı gibidir. Hastanın doktoru, evde hastaya bakan sağlık görevlileri sayesinde hastanın gelişmesinden, çıkabilecek komplikasyonlardan haberdar olur.

- Hasta ev ortamında daha hızlı iyileşmektedir. Bu psikolojik yönden sağlanan bir yarardır.

- Evde bakım, Türk kültürünü en iyi şekilde temsil eden sağlık bakımının hastanın evinde sağlandığı bir yöntemdir.

Home Care Evde Bakım Merkezi hakkında bilgi verir misiniz?

Türkiye'nin ISO 9001:2000 kalite belgesine sahip ilk Evde Bakım Merkezi olan kurumumuz, 2003 yılında İstanbul'da hizmet vermeye başladı. Home Care Evde Bakım Merkezi, ciddi ve profesyonelce yapılan araştırmalar sonucunda toplumun her kesimine kaliteli hizmet vermek ve bireylerin yaşam standardını yükseltmek için kurulmuştur.

Müşterilerimizin beklenti ve memnuniyetini ön planda tutan Toplam Kalite anlayışı ile sahasında tercih edilen dünyanın saygın kurumları arasıda olmayı hedeflemekteyiz. Home Care Evde Bakım Merkezinin Hizmetleri 4 ana başlıkta toplanabilir; Evde Bakım Eğitim - Danışmanlık Sağlık Organizasyonu Tıbbi Malzeme ve Ekipman Temini Sağlıkta yaşanan hızlı gelişmeleri yakından takip ederek Evde Bakım hizmeti veren tüm kurum ve ku-

ruluşlarla beraber Evde Bakımı Türkiye'de hak ettiği Dünya standartları çizgisine getirmeyi ilke edindik. Sağlık hizmetinin bir parçası olan Evde Bakımı toplumun her kesimine hizmet verebilecek sistem haline getirmeyi toplumsal görev olarak üzerimize aldık.



Bireysel verdiğimiz evde bakım hizmetlerimizin yanında Türkiye'de ilk defa gerçekleştirdiğimiz Huzurlu Hayat ve Sağlıklı Hayat Projelerimiz hakkında kısaca bahsetmek istiyorum. Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen Huzurlu Hayat projesi ile; bakıma, yardıma ve ilgiye muhtaç kişilerin, sağlık ve sosyal yönden tüm ihtiyaçlarının, yaşamakta olduğu evinde karşılanmaktadır.

Huzurlu Hayat Projesi, Hakyol Vakfı ile Home Care Evde Bakım Merkezi arasında 15 Haziran 2004 tarihinde imzalandı. Kişiler sadece sağlık açısından değerlendirilmeyip, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da tespit edilerek hizmetler planlanmaktadır.

Verilen sağlık hizmetlerinin yanında, evinin temizlenmesi, badanası, ilaçlanması,varsa bahçesinin düzenlenmesi gibi hizmetler de verilmektedir. Öte yandan grup gezileri düzenlenerek proje kapsamındaki kişilerin birbirleri ile kaynaşması, paylaşımların artırılması hedeflenmektedir.

Sağlıklı Hayat Projesi ile İstanbul ilinde Deniz Feneri Derneği tarafından sağlık yardımı yapılacak kişiler, evlerinde muayene ve değerlendirmesi yapılıp, tedavilerine başlanmakta ve ilaçları sağlık ekibi tarafından hemen evinde verilerek Türkiye'ye örnek proje olarak hayata geçirildi.

Tetkik yapılması gereken hastaların numuneleri evinde alınarak gereken tetkikler yapılmakta, tetkik sonucuna göre tedavisi başlanmaktadır.

Detaylı bilgi için; www.e-bakim.com adresli web sayfamız ziyaret edilebilir.

Evde bakım hizmeti kimlere verilir?

Evde Bakım Hizmeti;

- Hastaneden yeni taburcu olmuş, nekahet devresini tam atlatmamış cerrahi veya doğum hastalarına,
- Yeni doğan bebeklere,
- Özürlülere,
- Günlük aktivitelerde yardıma ihtiyacı olan yaşlılara,
- Diyabet, böbrek hastalığı veya felç gibi kronik rahatsızlıkları olan hastalara,
- Özel bakım, ağrı kontrolü ve psikolojik desteğe ihtiyacı olan Onkoloji hastalarına,
- Ortopedi ve Travmatoloji hastalarına,
- Kalp, damar ve hipertansiyon hastalarına,
- Yoğun bakım hastalarına,
- Sağlık desteğine ihtiyacı olan tüm bireylere verilir.



KADİR ABALI
kadir@ekocerceve.com

Çağrı Hipermarket'in 6. Mağazası İçerenköy'de açıldı

İstanbul'un hızla büyüyen market zincirlerinden Çağrı Hipermarket'in 6. mağazası, İçerenköy'de açıldı. 1200 metrekare satış alanı, 2000 metrekare açık ve 600 metrekare kapalı otoparkıyla toplam 5000 metrekare kullanım alanına sahip olan Çağrı İçerenköy, 8 kasa ve 50 uzman personeli ile hizmet veriyor. "Hal fiyatına meyve, sebze ve taze gıda" satışıyla öne çıkan hipermarket; şarküteri, gıda, temizlik, bakliyat, kuruyemiş, manav, unlu mamüller, cilt bakım ürünleri, oyuncak, züccaciye, parfümeri, bitkisel ürünler ve kırtasiye reyonlarında toplam 30.000 ürün çeşidi ile hizmet sunuyor. Ücretsiz otoparkı ve ücretsiz servis hizmeti ile alışverişi mutluluğa çevirmeyi hedefleyen Çağrı İçerenköy'de, Salı günü manav ve bakliyat reyonunda, Cumartesi-Pazar günleri ise farklı reyonlarda indirimli satışlar yapılıyor.



Albaraka Türk, KOBİ'lere Desteğini Artırıyor

Faizsiz bankacılık alanında 1985 yılında faaliyete başlayan Albaraka Türk, KOBİ'lere yaklaşık 20 yıldır sunduğu finansal desteğe bir yenisini daha ekliyor. Albaraka Türk, KOBİ'lere kullandıracağı krediler için Kredi Garanti Fonu (KGF) ile işbirliğine gidiyor. 1991 yılında kurulan ve ana faaliyeti KOBİ'lerin Bankalardan kullandığı kredilere verdiği garanti/kefaletlerle teminat sağlamak olan KGF, birlikte çalıştığı 7 banka ve güçlü sermaye yapısıyla faaliyetlerini her geçen gün geliştirmektedir. KGF'nun kuruluşunda TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu), TOBB (Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği), TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) ve MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı) kurucu ortak olarak yer almış, daha sonra KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ve Türkiye Halk Bankası A.Ş. de bu ortaklığa katılmışlardır. KGF'nin üstlendiği garanti/kefaletin karşılığını oluşturan teminat sorumluluk fonu Alman Teknik İşbirliği Kurumu (GTZ) ve KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) tarafından konulmuştur. KGF ile Albaraka Türk arasında 22.10.2004 tarihinde yapılan protokol; yeterli teminatı olmayan KOBİ'lere Albaraka Türk'ün Özel Finans Kurumları mevzuatına göre kullandıracağı her türlü nakdi ve gayrinakdi finansman/kredi için bundan böyle teminat olarak KGF kefaleti kullanmasını mümkün hale getiriyor. Sektörünün öncüsü ve lokomotifi konumunda olan Albaraka Türk, KGF ile çalışan İlk Özel Finans Kurumu olma özelliği taşıyor.

Öte yandan Albaraka Türk, 20. hizmet yılına ortak nokta üyesi olarak giriyor. 1985 yılında faizsiz bankacılık uygulamasına başlayan Albaraka Türk, yurt çapında bulunan 35 şubesinin yanı sıra "Ortak Nokta" üyeliği ile birlikte 2300'ün üzerindeki ATM'den de hizmet sunmaya başladı. Albaraka Türk Bireysel Bankacılık Müdürlüğü'nden yapılan açıklamada; ortak nokta üyeliği ile birlikte Albaraka Türk müşterileri TL / YTL cari hesaplarından nakit çekimi ve TL / YTL cari hesaplarına ait bakiye sorma işlemlerini gerçekleştirebilecekler.

Reklamcı Ortaklar Şimdi de Eğitim Sektöründe



Kemal Çiftçi
İsrafil Kuralay

"Yedirenk"le reklamcılık sektöründe kendilerine itibarlı bir yer edinen İsrafil Kurulay, Kemal Çiftçi ve Bilal Arıoğlu ortaklığı, BSF Akademi ile eğitim sektörüne de girdi. Bilim, Sanat ve Felsefe (BSF) isimlerinin kısaltılmasından oluşan BSF Akademi, İstanbul Beyoğlu'ndaki merkezinde eğitime başladı. Esasında BSF Akademi ortakları eğitime pek de yabancı değil. Çünkü İsrafil Kuralay, hali hazırda İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Fakültesi'nde reklamcılık konusunda dersler veriyor. Diğer bir ortak Kemal Çiftçi ise aslen İngilizce öğretmeni. BSF Akademi, İletişim ve Güzel Sanatlar Akademisi (Tanıtım ve Halkla İlişkiler, Sinema/TV/Radyo, Gazetecilik), Felsefe ve İnsan Bilimleri Akademisi (Davranış Bilimleri Atölyesi, Felsefe Akademisi, Mantık Atölyesi, Siyaset Bilimi Atölyesi, Toplum Bilim Akademisi) ile BSF Hazırlık Okulu (Yabancı Diller ve Bilgisayar Eğitimi) olmak üzere üç ana bölümden oluşuyor. Ayrıca film gösterimi, konferans, seminer, sempozyum, sergi ve söyleşilere de yer veriliyor. Akademideki eğitim yöntem ve tekniği hakkında ise şu bilgi veriliyor: "Bütün alanların eğitim ve öğretiminde, ders anlatımını esas alan klasik öğretim tekniği yerine, katılımcının emeğini doğru yönlendirebilen, ilgi ve yeteneklerinin istihdamına rehberlik etmeyi esas alan, yaparak öğrenme-uygulama merkezli bir çalışma gerçekleştirilecektir. Bunun için, örgün eğitimin sınıf düzeni yerine 'atölye çalışmaları' planlanmıştır. Atölye çalışmalarında esas olan, katılımcının ilgi, yetenek ve emeklerinin etkin bir şekilde istihdam edilebilmesidir. Bu da katılımcı öğrenci-hoca ilişkilerinin seyri içinde gelişecektir. Felsefe ve İnsan Bilimleri alanlarında çalışmalar yapmayı öncelemek kaydıyla, farklı çalışma alanlarında da atölyeler açılması hedeflenmektedir. Giriş niteliğindeki derslerle, katılımcının, içinde yaşadığımız dünyayı tanıması, onun madde ve mânâsına, teknik ve kültürüne âşinâlık kazanması amaçlanmaktadır. Bu temel dersler, alanında yetkin öğretim üyeleri aracılığıyla, süresi ve süreci belirlenecek bir eğitim programı çerçevesinde, bir paket halinde katılımcılara sunulacaktır."

Nazi Kampı Türk Fabrikası Olacak

İkinci Dünya Savaşı'nda Nazilerin, Yahudileri zorunlu ikamete tabi tuttukları Berlin yakınlarındaki Treptowo Esir Kampı'ndan artık tekstil makinelerinin sesi yükselecek. Geçtiğimiz ay satın aldığı iki katlı binayı ortağı Mustafa Çelik ile birlikte tekstil fabrikası haline dönüştürecek olan işadamı Yüksel Kaya, fabrikanın alt kattaki sığınaklarının depo olarak kullanılacağını söyledi. Yüksel Kaya, Eski Doğu Berlin sınırlarında yer alan ve savaşın ardından kullanılmayan kampın, Yahudilerin ziyaret ettiği yerlerden biri olduğunu ifade etti. Kampın, fabrika yapılmasına bazı sivil toplum kuruluşlarının karşı çıktığını anlatan Kaya, kampı alma hikayelerini şöyle anlattı: "Devlet binayı satmak istiyordu. Yedieminlik üzerinde bulunan kampı, düzenlenen ihalede, yaklaşık 100 bin Euro ödeyince aldık. Bunun için yaklaşık bir sene uğraştık. Karşı çıkan grup ise sanırım burayı para vermeden almak istiyordu, bu nedenle biz tercih edildik." Restorasyon izni de alan Kaya, kendi çizdiği plana göre çalışmalara başladı. 700 metrekare kapalı alana sahip olan kampın bin 100 metrekare arsası var. İki katlı binanın üst katlarında Numan Tekstil ve İnşaat Şirketi'nin büroları ve üretim alanları yer alacak. Alt katta bulunan 10'ar metrekarelik sığınaklar depo olarak kullanılırken, fabrikanın faaliyete geçmesiyle birlikte 30 kişiye de yeni istihdam alanı açılmış olacak.

Plastikte Hammadde Sıkıntısı Yaşanacak

Türkiye'nin önde gelen plastik hammadde tedarikçi firmalarından Nakpa Plastik A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanı H. Hüseyin Nakiboğlu, 2005 yılında plastik hammadde sıkıntısı yaşanabileceğini kaydetti.

Almanya'nın Düsseldorf kentinde 3 yılda bir tekrarlanan ve dünyanın 1 numaralı plastik ve kauçuk fuarı olarak tanımlanan etkinlik sonrasında sektörün durumunu değerlendiren H. Hüseyin Nakiboğlu, şunları kaydetti:

"2.914 katılımcının yer aldığı fuarda, Türk firmalarına ait toplam 31 stand bulunmaktaydı. Türk firmalarına ait standların İngiltere, Tayvan, Avusturya ülkelerine ait stantlar gibi aynı Hall'de toplanmayıp, dağınık olması ise bir dezavantaj olarak söylenebilir.

Plastik ürünlerinin artan global tüketimi nedeniyle, hammadde üreticileri artan talebi karşılayamamaktadırlar. Bu nedenle alıcılar istedikleri malları bulmakta zorluk çekmektedirler. Fuarda bir nevi "Görüşme var, hammadde yok" sonucuyla karşılaşılmıştır. Hammadde arzının artan talebi karşılayamaması muhtemelen 2005 sonlarına kadar sürecektir. Yeni kurulmakta olan tesislerle bu darlık azalacaktır. Etilen, Propilen gibi temel hammaddelerin yetersizliği söz konusudur.

Bu gibi nedenlerle yükselen hammadde fiyatları aşağıdaki sorunları da beraberinde getirebilir:



- Uzun süreli taahhüt altına girmiş üreticiler zarar görebilir ve bu da diğer tedarikçilerine yansıyabilir.
- Şirketlerin sermaye ve kredi ihtiyaçları artacaktır.
- Ambalaj ürünlerine ve plastiğe dayalı ihracatı menfi etkileyecektir."

H. Hüseyin Nakiboğlu, Ortadoğu ülkeleri gibi zengin petrol ve doğalgaz kaynaklarına yakın olan ülkemizde petrokimya yatırımlarına önem verilmesi ve Petkim'in özelleştirilmesinin hızlandırılmasını gerektiğini vurguladı.

Markalaşmaya Anahtar Çözüm: Marka Platformu

Bir işletmenin veya ürünün marka olması için farklı alanlarda yürütülmesi gereken tüm çalışmaları ortak bir platformda buluşturmayı amaçlayan, "Marka Platformu" oluşturuldu.

Marka Yönetim Danışmanı Mehmet AK'ın öncülük ettiği platformun iş ortakları; Adres Patent, Ahi Danışmanlık, Hero Marka ve İletişim Hizmetleri ile Nat İletişim Hizmetleri'nden oluşuyor. Marka kavramının sadece markanın ismini tescillemekten veya ona logo yapmaktan çok öte bir dizi teknik çalışmayı gerektirdiğini ifade eden Mehmet Ak, birlikte çalışma gerekçelerini şöyle açıkladı:

"Bir işletmenin veya ürünün marka olması için önce görsel kimlik çalışmalarını tamamlaması, ismini, logosunu ve iletişim materyallerini marka tescili ile hukuki koruma altına alması, firma / marka / ürünün konumlandırması, hedef kitlesinin doğru seçmesi, ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını yapması, Pazar araştırmalarını sağlıklı şekilde gerçekleştirip bunların analizlerini her yönüyle değerlendirip görmesi, Dağıtım ve Pazarlama kanallarını sağlıklı şekilde oluşturması, Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları'nı kendi bünyesine uygun şekilde dizayn etmesi gibi bir dizi işlem gerçekleştirmesi gerekiyor.

Halbuki bunları tek bir elden yapan bir işletme yok. Zaten teknik olarak da bu mümkün değil. Marka Platformu işletmelerin bu problemlerine çözüm olmak için, toplamda marka olmaya hizmet eden beş ayrı işletmenin bir araya gelmesi ile oluşturuldu."



Erhan ERKEN, Boğaziçili Yöneticilerin Başkanı Oldu

Dergimiz yayın kurulu üyelerinden Erkan Erken, Boğaziçi Yöneticiler Vakfı'na (BYV) başkan oldu. Aynı zamanda MÜSİAD Yüksek İstişare Heyeti Üyesi olan Erhan Erken, 1961 yılında İstanbul'da doğdu. Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi mezunu olan Erken, kağıt ve karton sektörü yanında okul öncesi eğitim alanında da faaliyetleri bulunan bir işadamı. Sosyal bir kişiliğe sahip olan Erhan Erken, İstanbul Ticaret Odası'nda da meclis üyeliği görevini yürütüyor.

BYV, 1996'da Kuruldu

Bu topraklardan aldığını yine bu toprağın insanlarına aktarma düşüncesine sahip bir grup Boğaziçi Üniversitesi mezunu tarafından 1996'da kurulan BYV, her geçen gün büyüdü ve hizmet alanını genişletti. Vakfın tarihten günümüze dek, halkıyla gönüllerin yücelttiği kutsal bir yardımlaşma müessesesinden başka bir şey olmadığının idrakinde olan BYV yöneticileri, karanlığa kızıp oturmak yerine bir ışık yakmayı tercih etmiştir. www.byv.org.tr adresli web sitesinde vakfın misyonu şu şekilde ifade ediliyor: "Boğaziçi Yöneticiler Vakfı Vakıf Kurucuları; Türkiye'nin maddî ve mânevî kalkınmasının birlikte yürütülmesinin gereğine inanmaktadır. Bu ülke toprakları üzerinde yüzyıllardır süregelen ve bize kimliğimizi veren değerlere karşı duyarlı olmaya önem vermektedir. İnsan unsurunun önemini ve özellikle her sahada nitelikli yöneticilerin gerekliliğinin altını çizmektedir. Mezun oldukları okulun kendileriyle aynı duyarlılıkları paylaşan diğer mezunları ile sosyal, iktisâdî ve kültürel yardımlaşma ve dayanışma fikri etrafında daha sıkı işbirliğine gitmeyi hedeflemektedir. Mezun oldukları okulda okumakta olan diğer kardeşlerine her yönden destek vermenin ve onların sorunlarıyla imkânlar ölçüsünde ilgilenmenin, tüm okul mezunlarının üzerine bir vecîbe olduğunu düşünmektedir. Yukarıda ana hatlarıyla sıralanan öncelikler çerçevesinde diğer tüm gönüllü kuruluşlar ile fikir alışverişi, yardımlaşma ve işbirliğine açık olduklarını belirtmeyi, sahip oldukları değerlerin bir gereği olarak saymaktadır."

MOSDER'in Yeni Başkanı Ali ÖZKAN

Seray Oturma Grupları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Özkan, Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER) başkanlığına getirildi. Ali Özkan, Türkiye'de markalı mobilya anlayışının gelişimini teşvik etmek ve Türk mobilya markalarının dünyaya açılmasını sağlamak üzere kurulan MOSDER başkanlığını Çilek Genç Odası Yönetim Kurulu Başkanı Muzaffer Çilek'ten devraldı. Mobilyacılığın marangozluktan çıkıp bir sektör olamamasının sıkıntılarını yaşayan İstikbal, Tepe, Yataş, Doğtaş, Seray ve Çilek gibi 26 öncü markayı bünyesinde toplayan MOSDER, Türkiye'de markalı mobilya bilincini geliştirmek, dünyada ise Türk Mobilyası vizyonu oluşturmak üzere çalışmalarını sürdürüyor. Bu kapsamdan olmak üzere ilki 28 Nisan – 1 Mayıs 2005 tarihlerinde gerçekleştirilecek olan İstanbul Uluslar arası Mobilya Fuarı, diğeri ise MSGSÜ işbirliği ile düzenlenen I. Ulusal Ev Mobilyaları Tasarım Yarışması.



SEVİNÇ ÖZARSLAN



Güneydoğu Asya Tecrübesi Işığında Türkiye IMF İlişkileri

Dr. İbrahim Öztürk, MÜSİAD Yayınları, 144 sayfa

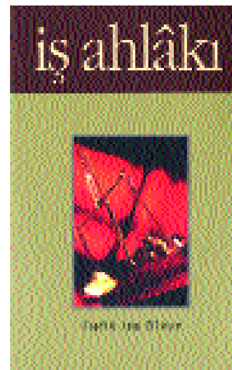
Ülkemizin 1998-2002 döneminde yaşadığı ekonomik krizler, sıcak para hareketlerinin verimsiz yönetim olgusuyla birleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Doğu Asya, Rusya ve Latin Amerika ülkelerindeki krizler sıcak para hareketlerinin sonucudur. Türkiye Doğu Asya ülkelerinde yaşanan krizlerden alması gereken dersi tam olarak almamıştır. İşte tarihin tekerrür etmemesi için gerekli bilinci oluşturmak üzere Marmara Üniversitesi Öğretim üyelerinden Dr. İbrahim Öztürk tarafından hazırlanan bu kitapta, Asya Krizi, IMF'in krize giden yolda, kriz sırasında ve sonrasında yaptığı yanlışlar ve bu ülkelerin bazı zafiyetleri ele alınıyor. Sonuç olarak IMF ile girilen yolda "yerli bir politikanın" veya duruşun sergilenmesi ihtimalinin az olduğu tespiti yapan kitap, kamu maliyesinin toparlanması, borç stokunun azaltılması ve geniş halk kesimleri lehine yapılacak bir takım düzenlemeler için sürekli bir şekilde şantaj malzemesi olarak kullanılan sıcak para hareketlerinin öncelikli bir şekilde denetlenmesi gereğine dikkat çekiyor.



İşletmelerde Yatırım Yönetimi

Prof. Dr. Nazif Gürdoğan, MÜSİAD Yayınları 80 sayfa

İster özel, ister kamu, isterse de gönüllü olsun, bütün kuruluşların uzun ömürlü olmasında, yatırımların planlanması ve gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Planlanan yatırımdan beklenen yararların sağlanabilmesi için, projelerin sağlıklı verilere dayanılarak, hazırlanılması ilk adımdır. Çünkü ayrıntılı olarak araştırılmadan, yetersiz verilerle gerçekleştirilen yatırım projeleri, büyük kaynak kayıplarına yol açar. Fatih Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Nazif Gürdoğan tarafından hazırlanan kitapta, ileride ortaya çıkacak zararların önlenmesi için, pazarı araştırma, kuruluş yerini belirleme, üretim teknolojisini seçme, uygun kapasiteyi hesaplama, toplam yatırım tutarını bulma ve karlılığı ölçmenin gerçeğe yakın verilerle nasıl yapılacağı inceleniyor.



İş Ahlâkı

Refik İsa Bîkun, Çev: Ahmet Yaşar, İGİAD Yayınları, 93 sayfa

Nevada Üniversitesi'nde işletme ve strateji profesörü olan Refik İsa Bîkun tarafından hazırlanan İş Ahlâk'ı, İGİAD Genel Sekreteri Ahmet Yaşar tarafından çevrilerek Türkçe'ye kazandırılmış. İslâmi iş ahlâkı konusunda teori yanında pratik uygulamaları da içeren ve genel okuyucu kitlesini hedefleyen çalışma, ekonominin değerden bağımsız olamayacağını ve ahlâkın bizzat ekonominin temelini teşkil ettiği tezini başarıyla işliyor. Ekonomik faaliyetlerin bütününü, tevhid, muvazene, özgür irade, sorumluluk ve ihsan düsturları temelinde değerlendiren kitap, gayri ahlâki problemlerle yüzleşen işadamları için uygulanabilir öneriler sunuyor.

Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi

Doç. Dr. Nihat Erdoğmuş, İGİAD Yayınları,172 sayfa

Türkiye'de ve dünyada şirketlerin büyük bir oranını oluşturan aile işletmeleri, eğitim seminerlerinin ve kitapların konusu olmaya devam ediyor.



Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Nihat Erdogmuş tarafından hazırlanan Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi isimli kitapta; girişimcilik, KOBİ'ler, Aile işletmelerinin yapısı ve yönetimi ile aile işletmelerinde geleceğin yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi inceleniyor. Kitabın ilk iki bölümü aile işletmeleri ile yakından ilişkili girişimcilik ve KOBİ'lere ayrılmıştır. Böylece okuyucunun aile işletmelerini daha doğru değerlendirebilmesine yardımcı olunmaya çalışılmıştır.



Babam

Muammer Şahin, Şahsi yayın, 284 sayfa

Türkiye'de ekonomi tarihi yazılmak istendiğinde, özellikle 1980 öncesiyle ilgili önemli kaynakça sıkıntısı ile karşılaşılır. Çünkü ekonomi basının hemen hemen hiç olmadığı bu dönemle ilgili yazılı kaynaklar, Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı gibi birkaç işadamının hatıratından ibarettir. Ancak son zamanlarda gerek profesyonel gazeteciler, gerekse patronların bizzat kaleme aldığı kitaplar, cumhuriyet ekonomisi yazmak isteyenlere ışık tutacak nitelikte. İşte 1935 Malatya doğumlu işadamı Muammer Şahin'in kaleme aldığı, "Babam" isimli kitap bu açıdan çok önemli. Türk iş hayatı için belge niteliğindeki resimlerle süslenen kitap, Şahin ailesinin 350 yıllık soy kütüğünü inceliyor ve işadamı Muammer Şahin'in hayatından kesitler sunuyor.

Değiştirmeden Önce Geliştirin,

Sergio Zyman, CSA Global Yayın, 240 Sayfa

Ünlü pazarlama uzmanı Sergio Zyman'ın, son yılların değişim yanılgılarını reddederek genel geçer sağduyuya meydan okuyan ve yöneticilere



yepyeni bir düşünce biçimi sunan son kitabı "Değiştirmeden Önce Geliştirin" CSA Global Yayın Ajans'ından çıktı. Zyman kitapta, gelişim için bir şirketin temel değerlerini zedelemek yerine güçlendirecek olan yedi kuvvetli yöntemi inandırıcı bir biçimde öneriyor.

Zyman'a göre, işi büyütmenin sırrı değişim değil, gelişimde yatıyor.

Mor İnek Olmanın Yolları,

Jurgen WOLFF, Elips Yayınları, 218 Sayfa

Aynı şeyleri yaparak farklı sonuçlara ulaşamazsınız. Bu nedenle, daha fazla iş yapmak istiyorsanız farklı bir şeyler yapmak zorundasınız. Yaklaşık 100 öğretici ve açıklayıcı örnek olay üzerine yapılandırılmış olan Mor İnek Olmanın Yolları, içinde bulunduğunuz durumun kontrolünü nasıl elinize alacağınıza ve kendi alternatiflerinizi nasıl yaratacağınıza dair tavsiyeler sunuyor. İş dünyasında yaratıcılık üzerine dersler veren Jurgen Wolff tarafından hazırlanmış bu kitapta, pazara ve rakiplerine farklı bir gözle bakan ve



şirketlerinin kalabalıkta göze çarpmasını sağlayacak fikirler üreten girişimcilerle ilgili örnekler bulacaksınız.

Ne Parlak Fikir,

Yekta Özözer, Sistem Yayınları, 357 Sayfa

Su damlaları eğimli toprağı aşındırarak iz bıra



kır. Daha sonraki damlalar bu izi derinleştirerek yol yapar. Bilgi de beyne ulaştığında, yavaş yavaş bir kalıp oluşturur, rutinler meydana getirir. İlk insan, varlığını beynin bu otomatik tepki verme özelliği sayesinde sürdürebilmiş. Kalıplar üzerinden düşünen zihnin, olgu değiştiğinde de aynı tepkiyi vermesi, çoğu kez faydasızdır. Aynı siyasileri tekrar tekrar seçmek gibi. İşte o zaman, oluşan sorunlar yumağını çözmek için zihni rutinin dışına çıkaracak teknikler ve uyarılar kullanmak gerekiyor. Yaratıcı yöntemlerin öğrenilebileceğini savunan Yekta Özözer, Türkiye şartlarında denenmiş birçok pratik yaratıcı düşünce geliştirme tekniğini son derece zevkli, hoş ve mizahi bir üslupla okura aktarıyor. Kitapta çocuklarda yaratıcı düşünceye de özel bir bölüm ayrılmış.

Türkiyeli Avrupa

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan, İhsan Bal USAK - Hayat Yayınları, 260 Sayfa

Türkiye - Avrupa Birliği ilişkileri bugüne kadar daha çok 'muhtaç' ile



'lütfeden' ilişkisi olarak yansıtıldı. Tartışmalar ise AB'nin isteklerine boyun eğilmesi, ya da karşı çıkılması merkezinde gerçekleştirildi. Tam üyeliğin daha çok Türkiye üzerindeki etkileri üzerinde duruldu.; AB'ye olası etkileri ise ağırlıkla olumsuz açılardan ele alındı. "Türkiyeli Avrupa" adlı çalışma her şeyden önce AB tartışmalarına farklı bir açıdan yaklaşıyor. İlişkilerin AB üzerindeki olumlu - olumsuz etkilerini, hatta küresel dengelere yansımalarını ele alıyor. Laçiner, Özcan ve Bal'a göre tam üyelik halinde Türkiye değil, AB ve diğer uluslar da büyük faydalar sağlayabilecek. Kitap, Türkiye'den çok AB'nin kârlı çıkacağını savunuyor.